


ASPEKTE VAN ORGANISASIE-KULTUUR IN DIE SUID- AFRIKAANSE NASIONALE WEERMAG

JOHANNES LODEWIKUS JANSEN VAN RENSBURG



Proefskrif ingelewer vir die graad
Doktor in die Wysbegeerte
in
Openbare en Ontwikkelingsbestuur
aan
die Universiteit van Stellenbosch

Promotor:

Prof. J.J. Muller

Desember 2001

VERKLARING

Ek, die ondergetekende, verklaar hiermee dat die werk in hierdie proefskrif vervat my eie oorspronklike werk is en dat ek dit nog nooit vantevore in die geheel of gedeeltelik by enige universiteit ter verkryging van 'n graad voorgelê het nie.

J.L. Jansen van Rensburg

Desember 2001

OPSOMMING

Die integrasie van die drie verdedigingsmagte, vier tuislandmagte en een selfverdedigings-eenheid in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag (SANW) het 'n drastiese verandering in die bevolkingsamestelling van die Departement van Verdediging (DvV) teweeggebring. Die integrasie van die bevrydingsmagte, met hul guerrilla-tipe van oorlogvoering, in 'n konvensionele mag is besig om tesame met die veranderde bevolkingsamestelling 'n invloed op die heersende organisasie-kultuur van die DvV uit te oefen. Die doel van hierdie studie is om die organisasie-kultuur van die DvV te ondersoek met die primêre fokus op waardes ten einde 'n groepsidentiteit en die verlangde gedrag vir die DvV te bepaal. Die ondersoek geskied aan die hand van die voorskrifte van toepassing op die DvV, waardes vanuit die tradisionele Westerse en Ubuntukulture, die Afrika-Renaissance-visie, tendense in moderne oorlogvoering en funksies van hedendaagse weermagte. 'n Waardestelsel wat die organisasie-kultuur van die DvV weerspieël, word vanuit voorafgaande bronne ontwikkel. Die wyse waarop die lede van die DvV met die waardestelsel vereenselwig word deur middel van 'n steekproef getoets en afwykings word geïdentifiseer. Ten slotte word remediërende opsies vir hierdie afwykings voorgestel.

Die ontwikkelde waardestelsel bestaan uit kernwaardes, soos militêre professionalisme, militêre oriëntering en gemeenskaps-/etiese oriëntering. Die ingesamelde data word aan die hand van faktore soos waardes kenmerkend van gesag, militêre professionalisme, militêre gebruike en menseregte wat met die kernwaardes ooreenstem, vertolk.

Teen alle verwagtinge in is daar bevind dat lede van die DvV hulself swak vereenselwig met waardes wat tradisioneel as baie belangrik vir 'n parate weermag geag word. Die volgende is bevind:

- Daar word nie met waardes soos toewyding aan makkers, geen diskriminasie nie, geen swak verskonings nie, regverdige gebruike, geen rangmisbruik nie, trots en lojaliteit geïdentifiseer nie.
- Weermagsdele, ranggroepe, geslag, bevolkingsgroep en voormalige weermagte identifiseer middelmatig met waardes kenmerkend van gesagsvertolking, hoog met professionalisme, laag met militêre gebruike en swak met menseregte.
- In terme van ranggroepe toon die laer range die laagste en die ranggroep adjudant-offisiere die hoogste metings betreffende die identifisering met waardes. Die ranggroep senior offisiere identifiseer die minste van al die ranggroepe met menseregte.
- Geen onderskeid tussen geslagte bestaan met betrekking tot die identifisering van waardes nie.
- Ten opsigte van bevolkingsgroepe is beduidende verskille tussen wit en Afrikaan se houding teenoor gesag, professionalisme, militêre gebruike en menseregte gevind.
- Daar is ten opsigte van voormalige weermagte gevind dat beduidende verskille tussen die houding van die Suid-Afrikaanse Weermag (SAW) en Umkhonto we Sizwe (MK) en die African People's Liberation Army (APLA) teenoor gesagsvertolking, professionalisme en militêre gebruike bestaan. 'n Beduidende verskil kom voor in die houding van die SANW en Transkei, Boputhatswana, Venda en Ciskei (TBVC) teenoor menseregte.

Die studie lê duidelike probleemareas bloot en alle regstellings behoort hierop te fokus. Dit is duidelik dat die verskillende bevolkingsgroepe en lede van die voormalige weermagte totaal uiteenlopende oriënterings ten opsigte van die waardestelsel het. Hierdie marginalisering van groepe in subkulture kan nie geduld word nie. 'n Groepsidentiteit waarmee alle lede van die DvV hulself kan vereenselwig, moet sonder versuim geskep word.

As remediërende opsies word daar *eerstens* 'n sosialiseringsproses voorgestel ten einde 'n groepsidentiteit en die verlangde gedrag by lede van die DvV te kweek. Lede wat nie by die groepsidentiteit en die verlangde gedrag inskakel nie, moet eenvoudig ontslaan word. *Tweedens* moet die waardestelsels geleef word en die generale staf en offisiere behoort hier die rolmodelle te wees. *Derdens* moet die waardes op die glansbiljette wat op kennisgewingborde verskyn aan elke individu bekend wees en duidelik in die gedrag van alle lede van die DvV sigbaar te word. Daar is geen ruimte vir niksseggende gonswoorde nie. *Vierdens* moet waardes in terme van norme gekwantifiseer en aan alle lede van die DvV bekend gemaak word ten einde te verseker dat die verlangde organisasie-kultuur en waardestelsel inslag sal vind. Hiervoor moet die publikasie *The Service Guide for Newcomers* herskryf word en aan alle individue beskikbaar gestel word.

ABSTRACT

The integration of the three former defence forces, four homeland forces and the one self-defence unit into the South African National Defence Force (SANDF) drastically changed the race composition of the Department of Defence (DoD). The integration of these forces with their guerilla type warfare into a conventional force together with the changed race composition, is having an influence on the organisational culture of the DoD. The aim of this study is to investigate the organisational culture of the DoD with the primary focus on values to determine a group identity and the required behaviour. This investigation is conducted by researching the prescriptive legislation and policy applicable to the DoD, values from the traditionally western and Ubuntu culture, the vision of the Africa-Renaissance, tendencies in modern warfare and functions of modern armies. A proposed value system for the DoD is then developed. The way in which members of the DoD associate with this value system is tested by means of a sample and deviations are identified. Lastly, corrective options are proposed for these deviations.

The developed value system consists of key values such as military professionalism, community/ethical orientation and military orientation. The collected data is interpreted by means of factors such as values characteristic of authority, military professionalism, military customs and human rights that concur with the key values.

Against all odds it was found that members of the DoD associate badly with values traditionally associated with a defence force which is fully prepared. The following was found:

- Members of the DoD do not identify with values such as commitment to comrades, non-discrimination, no bad excuses, fair practices, no misuse of rank, or pride and loyalty.

- Arms of service, rank groups, gender, population group and former force, identify in an average way with values characteristic with authority, high with professionalism, low with military customs and low with human rights.
- The lower rank groups identify the worst with values, and warrant officers the highest. The senior officers identify the worst with human rights.
- No distinction was found between the gender groups in respect of identification with values.
- As far as population groups are concerned, differences occurred between whites and Africans in respect of their attitudes towards authority, professionalism, military custom and human rights.
- As far as former force members are concerned, differences occurred between South African Defence Force (SADF), Umkhonto we Sizwe (MK) and the African People's Liberation Army (APLA) regarding their attitudes towards authority, professionalism and military customs. In so far as human rights are concerned, differences occurred between the SANDF and Transkei, Boputhatswana, Venda and Ciskei (TBVC).

The study showed definite problem areas and remedial actions need to be concentrated on this. It is clear that the different race groups and members of former forces have different orientations towards the value system. This marginalisation of groups into sub-cultures cannot be tolerated. A group identity with which every member of the DoD can identify, needs to be established urgently.

As remedial options a process of socialisation can *firstly* be used to instill a group identity and the desired behaviour in members of the DoD. Those who do not fit the group identity and required behaviour must be discharged. A value system must *secondly* be lived and the generals and officers of the DoD must be role models as far as the living of the value system is concerned. *Thirdly*, posters on notice boards are of little use if the values do not become visible in the behaviour of every member of the SANDF. There is no place for buzz words without any meaning. *Fourthly*, values

must be validated by means of norms. These norms must be made known to all members of the DoD to ensure that the desired organisational culture and value system is instilled. In this regard the publication *The Service Guide for Newcomers* should be rewritten and given to every member of the DoD.

ERKENNINGS

Die gedagte aan navorsing, met die uitsluitlike doel om 'n doktorsgraad te behaal, is oorweldigend en die aanvanklike idee was om 'n tema te kies wat die wêreld sou omkeer en dit 'n beter plek sou maak om in te lewe. Aan prof. E. Schwella van die Skool vir Openbare Bestuur en Beplanning van die Universiteit van Stellenbosch wat die regte perspektief hieromtrent verskaf het, my opregte dank. Aan my studieleier, prof. J.J. Muller van dieselfde instelling, wie se ondersteuning en leiding 'n bron van motivering en inspirasie was, dank in die oortreffende trap. My opregte dank aan die eksterne eksaminator, prof. Gerrit van der Walddt, van die Potchefstroomse Universiteit.

My gewaardeerde dank aan my dekaan, die bevelvoerder van die Militêre Akademie, prof. D.J. Malan en viseadmiraal P.C. Potgieter, wat aan my die geleentheid gebied het om op my studie te kon fokus en wat my op 'n volgehoue wyse ondersteun het. Terselfdertyd kan daar nie in gebreke gebly word nie om my kollegas, Dan Daniels en Willem Erasmus, te bedank dat ek tot vervelens toe my gedagtes op hulle kon uittoets.

Aan my werkgewer, die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag (SANW) en veral die afdeling Gelyke Geleenthede en die inspekteur-generaal (Effekontleding), my grootste dank denkbaar. Hul entoesiasme oor die studie en navorsing en hulle onmiddellike hulp was 'n riem onder die hart. Ek erken graag die hulp van dr. P.C.J. Jordaan, kolonel W. Urie, kaptein L. Prinsloo en me. J. Prinsloo van Subdirektoraat: Effekontleding wat behulpsaam was met die steekproef en die verwerking van die data. Sonder hulle hulp sou dit beslis nie moontlik gewees het om 'n steekproef van 2500 so vinnig te verwerk nie.

Aan Karien van Huÿssteen en SAGUS wat die proefskrif taalkundig en tegnies versorg het, my opregte dank.

My waardering aan Jurie van Zyl wie se persoonlike waardestelsel respek afdwing en wat my voortdurend aangemoedig het.

My opregte dank aan my eggenote, Karen, en my twee dogters, Elisna en Mariëtte, wat my met entoesiasme aangespoor en bemoedig het om nog 'n lewensdoelwit te bereik.

My dank aan my Skepper vir goeie gesondheid en insig.

INHOUDSOPGAWE

Verklaring	(i)
Opsomming	(ii-iv)
Abstract	(v-vii)
Erkennings	(viii-ix)
Lys van aanhangsels	(xv)
Lys van figure	(xvi)
Lys van tabelle	(xvii-xviii)

HOOFSTUK 1: AGTERGRONDSKEPPING EN DIE NAVORSINGSPROBLEEM

1.1	Inleiding	1
1.2	Die navorsingsprobleem	2
1.3	Die doel en relevansie van die studie	4
1.4	Literatuur	4
1.5	Hoofstukindeling	6
1.6	Samevatting	8

HOOFSTUK 2: KULTUUR AS TEORETIESE VERTREKPUNT

2.1	Inleiding	9
2.2	Historiese verloop van kultuurstudie	9
2.3	Definisies van kultuur	12
2.4	Kultuurdimensies	16
2.5	Funksies van kultuur	17

2.6	Tersaaklike definisies	19
2.6.1	Kultuur	20
2.6.2	Tasbare/materiële kultuur	21
2.6.3	Ontasbare/intellektuele kultuur	21
2.6.4	Denkwyse	21
2.6.5	Oortuigings	21
2.6.6	Gedrag	22
2.6.7	Norme	22
2.6.8	Waardes	22
2.7	Samevatting	23
2.8	Belangrikste kulture van moderne die Suid-Afrika	24
2.8.1	Tradisionele Westerse kultuur	28
2.8.2	Westerse organisasie-kultuur	34
2.8.3	Die kultuur van Ubuntu	35
2.8.4	Ubuntu organisasie-kultuur	35
2.9	Opsomming	39

HOOFSTUK 3: ORGANISASIE-KULTUUR

3.1	Inleiding	42
3.2	Wat is 'n organisasie?	42
3.3	Definisie van organisasie-kultuur	44
3.4	Belangrikheid van kultuur vir 'n organisasie	47
3.5	Ontstaan en onderhoud van organisasie-kultuur	49
3.6	Dimensies van organisasie-kultuur	53
3.7	Kenmerke van organisasie-kultuur	55
3.8	Funksies van organisasie-kultuur	56
3.9	Wat is organisasie-effektiewiteit?	58
3.10	Die rol van bestuur en leierskap in organisasie-kultuur	60
3.11	Verskil tussen organisasie-kultuur en organisasie-klimaat	63

3.12 Opsommende definisies	64
3.12.1 Organisasie	65
3.12.2 Organisasie-effektiwiteit	65
3.12.3 Organisasie-kultuur	65
3.12.4 Korporatiewe kultuur	65
3.13 Samevatting	66

HOOFSTUK 4: TOEKOMSTENDENSE IN INTERNASIONALE OORLOGVOERING EN IMPLIKASIES VIR ORGANISASIE-KULTUUR

4.1 Inleiding	70
4.2 Tendense en funksies van moderne internasionale weermagte	71
4.3 Tendense en funksies van die SANW	77
4.3.1 Die Grondwet	77
4.3.2 Die Witskrif oor Verdediging	77
4.3.3 Die hoof van die SANW	79
4.3.4 Die sekretariaat van Verdediging	79
4.3.5 Die <i>Service Guide for Newcomers</i>	81
4.4 Voorskrifte wat die organisasie-kultuur van die SANW beïnvloed	83
4.4.1 Voorskrifte in die Grondwet van Suid-Afrika	83
4.4.2 Voorskrifte deur die Witskrif oor Verdediging	85
4.4.3 Voorskrifte in die gedragskode vir die Suid-Afrikaanse staatsdiens	87
4.4.4 Voorskrifte deur die SANW	90
4.4.5 Voorskrifte in die gedragskode van die SANW	98
4.5 Waardes in moderne oorlogvoering en funksies van weermagte	99
4.6 Waardes geïdentifiseer vanuit heersende kultuurdebatte	100
4.6.1 Tradisionele Westerse waardes	101
4.6.2 Waardes van Ubuntu	101

4.6.3	Waardes van die Afrika-Renaissance	101
4.7	Waardes geïdentifiseer vanuit die voorskrifte vir die SANW	101
4.7.1	Die Grondwet	102
4.7.2	Die Witskrif oor Verdediging	102
4.7.3	Die gedragkode van die staatsdiens	102
4.7.4	Hoof van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag (HSANW)	103
4.7.5	<i>Batho Pele</i> -dokument	103
4.7.6	<i>Service Guide for Newcomers</i>	103
4.7.7	Die gedragkode van die SANW	103
4.8	Afleidings	106
4.9	Militêre definisies van tersaaklike kernwaardes en waardes	109
4.9.1	Militêre professionalisme	109
4.9.2	Gemeenskaps-/etiese oriëntering	112
4.9.3	Militêre oriëntering	113
4.10	Samevatting	115

HOOFSTUK 5: NAVORSINGSONTWERP EN METODOLOGIESE OORWEGINGS

5.1	Inleiding	118
5.2	Die verloop van die data-insameling	118
5.3	Beskrywing van meetinstrument	119
5.3.1	Die ontwikkeling van die vraelys	119
5.3.2	Die meetinstrument	123
5.4	Die uittoets van die vraelys	123
5.4.1	Faktorontleding	124
5.4.2	Betroubaarheidsanalise	125
5.5	Keuse van veranderlikes	129
5.6	Teikenpopulasie	130
5.7	Steekproefontwerp	130

5.8	Datavertolking	135
5.9	Samevatting	135

HOOFSTUK 6: NAVORSINGSBEVINDINGE, VERTOLKING EN GEVOLGTREKKINGS

6.1	Inleiding	137
6.2	Respondente se reaksies op die vrae	137
6.3	Bevindinge na faktorontleding volgens biografiese besonderhede	157
6.3.1	Bevindinge ten opsigte van weermagsdele	158
6.3.2	Bevindinge ten opsigte van ranggroepe	158
6.3.3	Bevindinge ten opsigte van geslag	160
6.3.4	Bevindinge ten opsigte van bevolkingsgroep	161
6.3.5	Bevindinge ten opsigte van voormalige weermagte	162
6.4	Vertolking van bevindinge	163
6.4.1	Weermagsdeel-oriëntering ten opsigte van gesag	163
6.4.2	Weermagsdeel-oriëntering ten opsigte van militêre professionalisme	164
6.4.3	Weermagsdeel-oriëntering ten opsigte van militêre gebruike	164
6.4.4	Weermagsdeel-oriëntering ten opsigte van menseregte	165
6.4.5	Ranggroep-oriëntering ten opsigte van gesag	165
6.4.6	Ranggroep-oriëntering ten opsigte van militêre professionalisme	166
6.4.7	Ranggroep-oriëntering ten opsigte van militêre gebruike	167
6.4.8	Ranggroep-oriëntering ten opsigte van menseregte	167
6.4.9	Bevindinge en vertolking betreffende geslag	168
6.4.10	Bevinding en vertolking betreffende bevolkingsgroep	169

6.4.11 Bevolkingsgroep-oriëntering betreffende gesag	170
6.4.12 Bevolkingsgroep-oriëntering betreffende militêre gebruike	171
6.4.13 Bevolkingsgroep-oriëntering betreffende menseregte	171
6.4.14 Voormalige weermagte se oriëntering ten opsigte van gesag	172
6.4.15 Voormalige weermag-oriëntering ten opsigte van militêre gebruike	173
6.4.16 Voormalige weermag-oriëntering ten opsigte van menseregte	173
6.5 Gevolgtrekking	174
6.5.1 Invloede op die organisasie-kultuur van die DvV	175
6.5.2 Belangrikheid van organisasie-kultuur en waardes vir die DvV	177
6.5.3 Die voorgestelde sosialiseringproses vir die DvV	179
6.6 Samevatting	186

HOOFSTUK 7: SAMEVATTING EN AANBEVELINGS 188

BRONNELYS 198

LYS VAN AANHANGSELS

Aanhangsel A	SANW gedragkode	A-1
Aanhangsel B	Die vraelys	B-1
Aanhangsel C	Eenhede waar steekproef uitgevoer is	C-1
Aanhangsel D	DvV-sterktetabel soos op 15 Julie 2000	D-1

LYS VAN FIGURE

Figuur 2.1	Vlakke van kultuur en interaksie	14
Figuur 2.2	Voorstelling van kultuur	20
Figuur 2.3	Invloede wat die waardestelsel van individue bepaal	23
Figuur 3.1	Korporatiewe kultuur	45
Figuur 3.2	Vorming van organisasie-kultuur	49
Figuur 3.3	Die sosialiseringsproses	50
Figuur 3.4	Voorbeeld van 'n organisasie se sosialiseringsproses	51
Figuur 3.5	Die visie-raamwerk vir 'n organisasie	59
Figuur 3.6	Die verhouding tussen organisasie-kultuur en organisasie-klimaat	63
Figuur 3.7	Die proses van organisasie-kultuurvorming	67
Figuur 4.1	'n Normatiewe model vir die SANW-waardestelsel	108
Figuur 6.1	Weermagsdeel-oriëntering betreffende waardes	164
Figuur 6.2	Ranggroep-oriëntering betreffende gesagsuitoefening	165
Figuur 6.3	Ranggroep-oriëntering betreffende militêre professionalisme	166
Figuur 6.4	Ranggroep-oriëntering betreffende militêre gebruike	167
Figuur 6.5	Ranggroep-oriëntering betreffende menseregte	168
Figuur 6.6	Afrikaan en wit se oriëntering betreffende gesagsuitoefening	170
Figuur 6.7	Afrikaan en wit se oriëntering betreffende militêre gebruike	171
Figuur 6.8	Afrikaan en wit se oriëntering betreffende menseregte	172
Figuur 6.9	SAW en MK/APLA se oriëntering betreffende gesagsuitoefening	172
Figuur 6.10	SAW en MK/APLA se oriëntering betreffende militêre gebruike	173
Figuur 6.11	TBVC en SANW se oriëntering betreffende menseregte	173
Figuur 6.12	Vorming van waardestelsels by lede van die DvV	181

Tabel 6.10 Vraag 18

Tabel 6.11 Vraag 19

Tabel 6.12 Vraag 20

Tabel 6.13 Vraag 21

Tabel 6.14 Vraag 22

LYS VAN TABELLE

Tabel 2.1	Diverse definisies van kultuur	15
Tabel 3.1	Manifestasies van organisasie-kultuur	54
Tabel 4.1	Opsommende lys van voorskriftelike waardes vir die SANW	104
Tabel 5.1	Faktorbelading Faktor 1: Oriëntering betreffende gesagsvertolking	126
Tabel 5.2	Faktorbelading Faktor 2: Oriëntering betreffende militêre professionalisme	126
Tabel 5.3	Faktorbelading Faktor 3: Oriëntering betreffende militêre gebruike	127
Tabel 5.4	Faktorbelading Faktor 4: Oriëntering betreffende menseregte	128
Tabel 5.5	Persentasie variansie vir elke faktor	129
Tabel 5.6	By watter tweedevlak divisie van die DvV is u werkzaam? (Vraag 1)	132
Tabel 5.7	Geslag (Vraag 2)	132
Tabel 5.8	Aan watter bevolkingsgroep behoort u? (Vraag 4)	133
Tabel 5.9	Ranggroep (Vraag 6)	133
Tabel 5.10	Voormalige weermagsdeel (Vraag 8)	134
Tabel 6.1	Vraag 9	138
Tabel 6.2	Vraag 10	138
Tabel 6.3	Vraag 11	139
Tabel 6.4	Vraag 12	139
Tabel 6.5	Vraag 13	140
Tabel 6.6	Vraag 14	140
Tabel 6.7	Vraag 15	141
Tabel 6.8	Vraag 16	141
Tabel 6.9	Vraag 17	142
Tabel 6.10	Vraag 18	142
Tabel 6.11	Vraag 19	143
Tabel 6.12	Vraag 20	143
Tabel 6.13	Vraag 21	144
Tabel 6.14	Vraag 22	144

Tabel 6.15	Vraag 23	145
Tabel 6.16	Vraag 24	145
Tabel 6.17	Vraag 25	146
Tabel 6.18	Vraag 26	146
Tabel 6.19	Vraag 27	147
Tabel 6.20	Vraag 28	147
Tabel 6.21	Vraag 29	148
Tabel 6.22	Vraag 30	148
Tabel 6.23	Vraag 31	149
Tabel 6.24	Vraag 32	149
Tabel 6.25	Vraag 33	150
Tabel 6.26	Vraag 35	150
Tabel 6.27	Vraag 36	151
Tabel 6.28	Vraag 37	151
Tabel 6.29	Vraag 38	152
Tabel 6.30	Vraag 39	152
Tabel 6.31	Vraag 40	153
Tabel 6.32	Vraag 41	153
Tabel 6.33	Vraag 42	154
Tabel 6.34	Vraag 43	154
Tabel 6.35	Vraag 44	155
Tabel 6.36	Respondente se identifisering met waardes	156
Tabel 6.37	Kruistabulering: Weermagsdeel	157
Tabel 6.38	Kruistabulering: Ranggroep	159
Tabel 6.39	Kruistabulering: Geslag	160
Tabel 6.40	Kruistabulering: Bevolkingsgroep	161
Tabel 6.41	Kruistabulering: Voormalige weermag	162

HOOFTUK 1

AGTERGRONDSKEPPING EN DIE NAVORSINGSPROBLEEM

1.1 INLEIDING

Met die integrasie van die drie verdedigingsmagte (die Suid-Afrikaanse Weermag, Umkhonto we Sizwe en die African People's Liberation Army), die vier tuisland-verdedigingsmagte (Transkei, Boputhatswana, Venda en Ciskei) en die een selfbeskermingseenheid (Inkatha) in die nuwe Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag (SANW), het daar 'n beduidende verandering in die bevolkingsamestelling van die weermag plaasbevind. Veranderinge in 'n sleutelveranderlike soos bevolkingsamestelling, asook die integrasie van tradisionele vryheidsvegters en hul metode van oorlogvoering in 'n konvensionele mag noodsaak 'n aanpassing in die organisasie-kultuur van die SANW.

Die organisasie-kultuur van die SANW is gebaseer op 'n stel gedeelde waardes en oortuigings van sy lede en is militêr van aard. Dit behoort die siel van die Departement van Verdediging (DvD) te wees en word weerspieël in die visie, missie, waardes en suksesfaktore. So 'n kultuur is vanuit 'n historiese konteks geskep, word gedeel deur ander, word normatief beheer en eis bepaalde gedrag.

Die klassieke model van die Westerse samelewing wat in die voormalige Suid-Afrikaanse Weermag (SAW) aanvaar is, het ten opsigte van organisasie-kultuur uitgedien geraak, maar kan nie geïgnoreer word nie omdat baie van die huidige lede steeds in hierdie kultuur gesosialiseer is.

Organisasies wat apaties staan teenoor veranderinge in die eksterne en interne omgewing, sal stagneer en uiteindelik tot niet gaan. Die SANW is dus verbind tot voortdurende verandering om die uitdagings van die toekoms die hoof te bied, en organisasie-ontwikkeling behoort dus 'n dinamiese proses binne die SANW te wees.

Die soeke na 'n algemeen aanvaarde organisasie-kultuur vir die SANW behoort voortdurend plaas te vind ten einde tred te hou met die veranderende omgewing en die voortdurende aanpassing van die organisasie-kultuur van organisasies bied op sigself 'n opwindende en uitdagende studieveld.

1.2 DIE NAVORSINGSPROBLEEM

‘n Militêr georiënteerde kultuur het sekere kenmerke wat daarop gemik is om groepskohesie te bou, kameraderie te bevorder en gesonde verhoudings en spanwerk onder hoogs ongunstige situasies te bevorder. ‘n Militêre kultuur het dus sy eie kenmerkende artefakte (militêre uniforms, rangkentekens, baniere en eenheidsflitse), ‘n eie waardestelsel (dit wat behoort te wees soos, moed en patriotisme) en basiese onderliggende aannames (dissipline en professionalisme).

Dit sou nie korrek wees om die historiese konteks te ignoreer wanneer ‘n nuwe waardestelsel en organisasie-kultuur vir die SANW oorweeg word nie, aangesien verskeie faktore vanuit die geskiedenis ook ‘n impak op ‘n nuwe waardestelsel sal hê. Hierdie faktore is:

- Die hoofsaaklik wit komponent van die SANW se militêre erfenis spruit voort uit die Boere oorloë wat die Voortrekker met sy nomadiese voortbestaan en baanbrekerswerk veridealiseer het. Die kommandostelsel met sy kenmerkende liggewapende, hoogs mobiele en klein magte wat geskik is vir individuele en sporadiese kontak met die vyand, is ‘n verdere erfenis van hierdie deel van die SANW.
- Britse imperialisme en kolonialisasie het veral vanaf 1910 tot 1960 ‘n beduidende interaksie met die Afrikaner-kommando-eenhede ervaar.
- Die betrokkenheid van die SAW by die Koreaanse oorlog, die twee Wêreldoorloë en die bosoerlog in Namibië en Angola het ‘n gees van onoorwinlikheid by veral die wit deel van die weermag gevestig.
- Tradisionele Afrika-militêre kultuur is veral by die gevegte van Rorkesdrif en Isandhlwana deur die Zulu-magte gedemonstreer.

Kenmerke van hierdie invloed is die sterk regimentele tradisie soos uitgebeeld in die impi-stelsel met hul verskillende skilde en hoofbedekkings.

- Umkhonto we Sizwe (MK) se militêre kultuur is gekenmerk deur die filosofie van “veg vir die saak” en die feit dat dit deur politici aangedryf is. Die rol van die kommissariaat wat verantwoordelik was vir die ontwikkeling en welsyn van die magte, is van verdere belang.
- Oosbloklande se militêre en nasionale kulture het ook ‘n beduidende invloed op bogenoemde kultuur gehad.
- Die invloed van die SAW deur die voormalige tuisland-weermagte (TBVC) met hul gedifferensieerde kultuur gebaseer op etnisiteit, is tans ook waarneembaar in die SANW.

Vanuit bogenoemde is dit duidelik dat die nuwe SANW ‘n bevolkingsamestelling met verskillende waardes en oortuiginge het. Dit mag egter nie in die pad van ‘n gevegsparete en gevegsoeltreffende weermag staan nie omdat die nuwe demokrasie en die Grondwet van Suid-Afrika deur hierdie mag in stand gehou moet word.

Om moontlike probleme, veral tussen die etniese groeperinge en verskillende kulturele groepe, die hoof te bied, moet daar spoedig ‘n nuwe organisasie-kultuur, waarmee alle lede konformeer, ontwikkel word. Slegs dan kan die Suid-Afrikaanse regering en samelewing op ‘n geloofwaardige weermag staatmaak. ‘n Waardestelsel waarmee alle lede van die SANW identifiseer, is een van die weë wat gevolg kan word om ‘n weermag wat hoogs gedissiplineerd en gevegsgereed is, te verseker.

Die doel van die navorsing is dus om vanuit die literatuur ‘n normatiewe model vir die SANW se waardestelsel te ontwikkel en dit aan die hand van die wyse waartoe lede van die SANW daarmee identifiseer, te toets.

1.3 DIE DOEL EN RELEVANSIE VAN DIE STUDIE



Die bevolkingsamestelling van die SANW het sedert 27 April 1994 drasties verander van 'n oorwegend wit mag na 'n hoofsaaklik swart mag. Waar die blankes hoofsaaklik 'n Westerse kultuur, geskoei op Britse gebruike, gevolg het, is die swartes ingestel op swart tradisionele kulture en hul ervarings in die lande waarheen uitgewyk is tydens Suid-Afrika se apartheidsjare.

Die spesifieke doel met die huidige navorsing is om vanuit voorskrifte 'n waardestelsel vir die SANW te bepaal wat die mees geskikte organisasie-kultuur verteenwoordig. Waardegroeperinge eie aan so 'n kultuur sal bepaal word, sodat die situasie wat tans binne die SANW heers, in die lig daarvan geëvalueer kan word. Terugvoer van die huidige situasie sal aangebied word, en voorstelle ten opsigte van die ideale organisasie-kultuur vir die SANW sal gemaak word.

Die doel van die navorsing kan soos volg saamgevat word:

- Bepaling van *tendense en funksies* van moderne weermagte en die stand van die SANW aan die hand hiervan.
- Bepaling van *waardegroeperings* eie aan die geïdentifiseerde funksies.
- Bepaling van SANW-voorskrifte betreffende waardes.
- Die skep van 'n *model* van die *geskikste waardestelsel* vir die SANW.
- *Meting* van die voorgestelde waardestelsel binne die SANW om die oriëntasie van die lede te bepaal.
- Aanbieding van *voorstelle* oor 'n *geskikte waardestelsel*.

1.4 LITERATUUR

'n Wye verskeidenheid bronne bestaan rondom kultuur en organisasie-kultuur. Die meeste van hierdie bronne is vanuit die oogpunt van organisasie-ontwikkeling geskryf. Dit was uitstekende verwysings vir die doeleindes van hierdie navorsing en

veral bruikbaar rondom algemene teoretisering ten opsigte van kultuur en organisasie-kultuur. Die belangrikheid van kultuur en die gevolglike waardestelsel binne organisasies kon bepaal word. Die noodsaaklikheid vir lede van organisasies om te konformeer ten opsigte van organisasie-waardes en doelwitte het duidelik uit die literatuur na vore gekom, asook die wyse waarop lede in die organisasie gesosialiseer word.

Die voorgeskrewe organisasie-kultuur van die SANW is bepaal deur na voorskriftelike literatuur en uitsprake van leiers te kyk. Literatuur ten opsigte van die Westerse kultuur en die Ubuntu-kultuur was ook van hulp. Hierdie literatuur en uitsprake was:

- Die Grondwet van Suid-Afrika.
- Die Witskrif oor Verdediging.
- Die gedragskode van die staatsdiens.
- Die *Batho Pele*-dokument.
- Uitsprake deur die hoof van die SANW.
- Die *Service Guide for Newcomers*.
- Die SANW-gedragskode.
- Westerse waardes.
- Ubuntu-waardes.
- Waardes van die Afrika-Renaissance-visie.

Die normatiewe model vir die SANW se waardestelsel, soos in hoofstuk vier aangedui, is na aanleiding van bogenoemde voorskrifte ontwikkel.

Van die militêre bronne geraadpleeg is geklassifiseerd en is ter insae beskikbaar. Hierdie bronne handel oor waardestelsels, organisasie-klimaatmetings en sterkte-tabelle.

1.5 HOOFSTUKINDELING

Die navorsing word vervat in sewe hoofstukke wat logies op mekaar volg. Die navorsing is deur 'n literatuurstudie oor kultuur en organisasie-kultuur voorafgegaan en dit sal die fokus van hoofstukke twee en drie wees. 'n Verdere literatuurstudie het tot hoofstuk vier waarin die voorskrifte vir 'n organisasie-kultuur in die SANW bepaal sal word, gelei. Die normatiewe model, wat die kruks van hierdie studie is, word ook in hoofstuk vier aangetoon. Die ontwikkeling van die meetinstrument word in hoofstuk vyf verduidelik en die vertolking van die bevindinge word in hoofstuk ses gedoen. Ten slotte word die gevolgtrekkings en aanbevelings in hoofstuk sewe bespreek.

Die literatuuroorsig oor kultuur in hoofstuk twee begin met 'n ondersoek na kultuurstudies en die evolusie daarvan. Die twee voorkomste van kultuur, naamlik materiële/tasbare kultuur en intellektuele/ontasbare kultuur, sal ondersoek word ten einde te bepaal wat dit behels. Die ondersoek hierna sal verder uitgebrei word om vas te stel wat die term *waardes* behels. Die twee beduidenste kulture van Suid-Afrika - die tradisionele Westerse kultuur en die Ubuntu-kultuur - sal ook ondersoek word om vas te stel watter waardes daaruit voortspruit.

Hoofstuk drie word gewy aan 'n literatuuroorsig oor organisasie-kultuur. Die fokus sal hier op die persepsies van 'n lid van 'n organisasie binne die organisasie wees en nie, soos in die geval van kultuur, op die individu self nie. Die ontstaan van organisasie-kultuur en die rolspelers se verantwoordelikhede sal ondersoek word. Die moontlikheid om individue se oriëntasie ten opsigte van organisasie-kultuur te verander, sal ook ondersoek word. Die teorie betreffende kultuur word in hierdie hoofstuk toegepas deur 'n ondersoek na hoe materiële en intellektuele kultuur binne 'n organisasie manifesteer.

Die organisasie-kultuur van die SANW word in hoofstuk vier aan die hand van die SANW se stand ten opsigte van tendense in moderne oorlogvoering en funksies van moderne weermagte ondersoek. Hierdie tendense en funksies word aan waardes gekoppel om te bepaal of daar enige veranderinge behoort voor te kom.

Beleidsvoorskrifte aan die SANW sal vervolgens ondersoek word om vas te stel of daar enige waardevoorskrifte aan die SANW voorkom. Indien daar waardevoorskrifte aan die SANW is, sal hierdie voorskrifte in 'n normatiewe waarde-model saamgestel word in 'n poging om 'n organisasie-kultuur vir die SANW daar te stel.

Hoofstuk vyf word gewy aan die evaluering van die SANW se organisasie-kultuur na aanleiding van die waardes wat in die normatiewe model geïdentifiseer is. Die ontwikkeling van die meetinstrument word in terme van die vraelys en die skaal wat gebruik is, bespreek. 'n Waarskynlikheidsteekproef wat 'n ewekansige steekproef inkorporeer, sal gebruik word en die teikenpopulasie van die steekproef sal ook verduidelik word. Die akkuraatheid van die steekproef sal deur middel van frekwensie-tabelle getoets word. 'n Faktorontleding sal ook uitgevoer word om die vrae in die vraelys te groepeer en die vertolking daarvan te vergemaklik.

Hoofstuk ses sal gewy word aan die navorsingsresultate wat hoofsaaklik op die wyse waarop lede van die Departement van Verdediging (DvV) met waardes identifiseer, fokus. Die resultate sal dan met die literatuur in verband gebring word. Indien daar afwykings in die organisasie-kultuur van die SANW voorkom, sal gepoog word om dit deur middel van die literatuur te verduidelik. Die belangrikheid van waardes, invloede op die vorming van waardestelsels van lede van die DvV en 'n voorgestelde sosialiseringproses word ook bespreek.

Die samevatting en aanbevelings van die studie word in hoofstuk sewe bespreek. Die navorsingsprobleem sal weereens in oënskou geneem word om te bepaal of die probleem behoorlik ondersoek is. Leemtes in die studie sal bepaal word en aanbevelings vir verdere studies sal gemaak word. Aanbevelings ten opsigte van 'n geskikte waardestelsel sal ook, indien nodig, by die SANW gemaak word.

1.6 SAMEVATTING

Met bogenoemde as agtergrond kan daar oorgegaan word tot die bestudering van die literatuur en die ondersoek na die kultuur-voorskrifte vir die SANW en die ontwikkeling van 'n normatiewe waardemodel.

2.1 INLEIDING

Daar word eerstens 'n ondersoek van die literatuur wat oor kultuur handel, gedoen.

Hiendie hoofstuk het toe doel om 'n deeglike ondersoek te doen na die literatuur wat oor kultuur handel. As voorbeeld word 'n ondersoek gedoen na die literatuur wat oor kultuur handel. Die hoofstuk word ook gebruik om te wys op die belang van kultuur in die ontwikkeling van 'n normatiewe waardemodel.

Nadat ondersoek is gedoen na die literatuur wat oor kultuur handel, word daar ook ondersoek gedoen na die literatuur wat oor kultuur handel. Die hoofstuk word ook gebruik om te wys op die belang van kultuur in die ontwikkeling van 'n normatiewe waardemodel.

Die hoofstuk word met 'n ondersoek na die literatuur wat oor kultuur handel. Die hoofstuk word ook gebruik om te wys op die belang van kultuur in die ontwikkeling van 'n normatiewe waardemodel.

2.2 HISTORIESE VERLOOP VAN KULTUUR-STUDIE

Hiendie deel van die studie bied 'n bondige beskrywing van die verloop van kultuur-studie. Die hoofstuk word ook gebruik om te wys op die belang van kultuur in die ontwikkeling van 'n normatiewe waardemodel.

HOOFSTUK 2

KULTUUR AS TEORETIESE VERTREKPUNT

2.1 INLEIDING

Hierdie hoofstuk het ten doel om 'n literatuurstudie te onderneem om te bepaal wat kultuur behels. As vertrekpunt word 'n bondige beskrywing van die historiese verloop van kultuurstudies gegee, en dit word gevolg deur 'n ondersoek na tersaaklike definisies sodat die term *kultuur* verklaar kan word.

Nadat onduidelikhede oor die betekenis van kultuur uit die weg geruim is, word daar hoofsaaklik op die dimensies (hoe kultuur manifesteer) en funksies van kultuur gefokus. Die verskillende voorkomste van kultuur, naamlik tasbare/materiële kultuur en ontasbare/intellektuele kultuur, sal verduidelik word. Terme soos denkwyses, oortuigings, gedrag, norme en waardes wat prominent in kultuurstudies voorkom, word ook beklemtoon.

Die hoofstuk word met 'n ondersoek na die dominante kulture in die Suid-Afrikaanse samelewing afgesluit. Alhoewel daar verskeie subkulture in Suid-Afrika aangetref word, word daar hoofsaaklik op die twee nasionale kulture wat die kultuurdebat die afgelope dekade oorheers het, gefokus. Hierdie twee kulture is die tradisionele Westerse kultuur en die Ubuntu-kultuur. Daar sal op die waardes wat hierdie twee kulture inhou en watter invloed dit op organisasie-kultuur het, gefokus word.

2.2 HISTORIESE VERLOOP VAN KULTUUR-STUDIE

Hierdie deel van die studie bied 'n bondige beskrywing van die verloop van studie wat oor menslike organisasiegedrag en -kultuur gemaak is. Dit volg nie noodwendig 'n chronologiese verloop nie. Daar word eerder op die studies en skrywes van die belangrikste teoretici binne 'n historiese tydskaal gefokus.

Reece & Brandt (1990:14-19) bied 'n interessante vertrekpunt vir die historiese verloop van navorsing en bevindinge van menslike gedrag en kultuurstudies. Die invloed van menslike gedrag op organisasie-effektiwiteit is eers die afgelope paar dekades ontdek en beskryf. Die meeste navorsers is dit eens dat die invloed van menslike gedrag op organisasie-effektiwiteit, vir die eerste keer in die middel van die negentiende eeu waargeneem is. Sterk klem is gedurende dié tyd op die individu geplaas. Ná die Industriële Revolusie van die laat agtiende en vroeë negentiende eeu, is daar hoofsaaklik op individue gekonsentreer, maar met die beginsel van massaproduksie is daar meer kollektief op arbeid gefokus en nie meer soseer op die individu nie. In hierdie tydperk was produktiwiteit die primêre fokus.

Frederick Taylor se studie rondom wetenskaplike bestuur, waar produktiwiteit verhoog word deur die werk in spesialiseenhede af te breek en die gevolglike skepping van die produksielyn, het hierna verskyn. Werknemers is volgens hul potensiaal geplaas en daar is gemerk dat sommige benede hul potensiaal, en ander bo hul potensiaal presteer het. Elton Mayo se bekende Hawthorne-studie het in 1920 na aanleiding van hierdie verskynsel gevolg. Twee ontdekkings is gemaak: *eerstens* is daar bevind dat wanneer werkers weet dat hulle deel van 'n eksperiment is, hulle beter presteer en *tweedens* dat interaksie van werkers in 'n werksituasie informele netwerke tot gevolg het. Hierdie studie het beklemtoon dat werkers 'n komplekse kombinasie van behoeftes, waardes en houdings verteenwoordig (Reece & Brandt, 1990:14-19).

Ná die Tweede Wêreldoorlog is daar voortgegaan om menslike gedrag te ondersoek en te verklaar. Fokus het veral op die motiveringsaspekte van mense geval en Douglas McGregor se bekende Teorie X, 'n pessimistiese outoritêre siening van menslike gedrag, en Teorie Y, 'n meer positiewe optimistiese siening, het gevolg. Abraham Maslow se motiveringsteorie wat 'n hiërargie van menslike behoeftes identifiseer (fisies, veiligheid, sosiaal, erkenning en selfverwesentliking), het kort hierna gevolg (Robbins, 1998:169). Hierdie geskrifte kan as die voorlopers van latere kultuurstudies gesien word.

Volgens Rothwell, Sullivan & McLean (1995:431) het Edward en Mildred Hall in die sestiger en sewentiger jare ook 'n prominente bydrae tot kultuurstudie gelewer. Hulle beskou kultuur hoofsaaklik as kommunikasie en identifiseer vier basiese beginsels van kultuur-tussenvlakke. Hierdie tussenvlakke is *konteks*, *ruimte*, *tyd* en *boodskapvloei*. Ten opsigte van konteks word daar hoëkonteks-kulture en laekontekskulture geïdentifiseer. Laekontekskulture stuur boodskappe deur middel van spraak, terwyl spraak in hoër konteks-kulture aangevul word met nieverbale kommunikasie en lyftaal. Groter beklemtoning en verifikasie geskied in hoëkonteks-kulture. Daar is ten opsigte van ruimte bevind dat die eie ruimte in laekontekskulture belangrik is en dat hierdie belangrikheid in hoëkonteks-kulture ontbreek. Laekontekskulture se beskouing van tyd is dat dit op enige wyse spandeer of vermors kan word, terwyl hoëkonteks-kulture tyd sien as iets waarin daar baie kan gebeur. In laekontekskulture is informasievloei nie vrylik nie, terwyl dit in hoëkonteks-kulture onafhanklike is en vrylik en vinnig versprei.

In die vroeë 1980's het William Ouchi se Teorie Z, wat werkerbetrokkenheid as die sleutel vir hoër produktiwiteit verkondig, prominensie geniet. Organisasie-kultuur word in hierdie teorie as 'n belangrike vereiste vir organisasie-effektiwiteit en -aanpassing voorgehou. Tom Peters en Robert Waterman het met die publikasie van *In Search of Excellence* ook 'n bydrae tot die besef van die belangrikheid van mense in die organisasie gelewer (Reece & Brandt, 1990:14-19).

Die werke van Geert Hofstede in die vroeë 1980's het ook 'n belangrike bydrae tot die studie van kultuur gelewer (Kolb, Rubin & Osland, 1991:304). Vier dimensies wat die verskille in sosiale interaksie van verskillende kulture uitbeeld, word geïdentifiseer. Die dimensies is eerstens *die magsafstand*, wat die mate is waartoe die gemeenskap aanvaar dat mag in instellings en organisasies ongelyk verdeel word. Tweedens, *onsekerheid vermyding*, wat die mate is waartoe die gemeenskap onsekerheid en dubbelsinnige situasies vermy. Derdens, *individualiteit*, dit wil sê die mate waartoe mense toegelaat word om hul eie belange te bevorder en laastens, *manlikheid*, wat verwys na die mate is waartoe manlike kultuureienskappe - soos aanmatiging of selfgelling en versameling van welvaart teenoor vrouliker eienskappe soos omgee vir

ander en kwaliteit van lewe – voorop staan. Die praktiese implikasie van die bevindinge is dat bestuurspraktyke by die waardes en houdings van die kulture en subkulture waarbinne dit funksioneer aangepas moet word.

Na die voorafgaande bondige historiese verloop van die kultuurstudie, word daar vervolgens op definisies, dimensies en funksies van kultuur gefokus sodat duidelikheid oor die betekenis van kultuur verkry kan word.

2.3 DEFINISIES VAN KULTUUR

Daar is reeds baie oor kultuur geskryf sedert die belangrike invloed daarvan op menslike gedrag en die effektiwiteit van veral organisasies geïdentifiseer is. Om kultuur te definieer is nie 'n maklike taak nie.

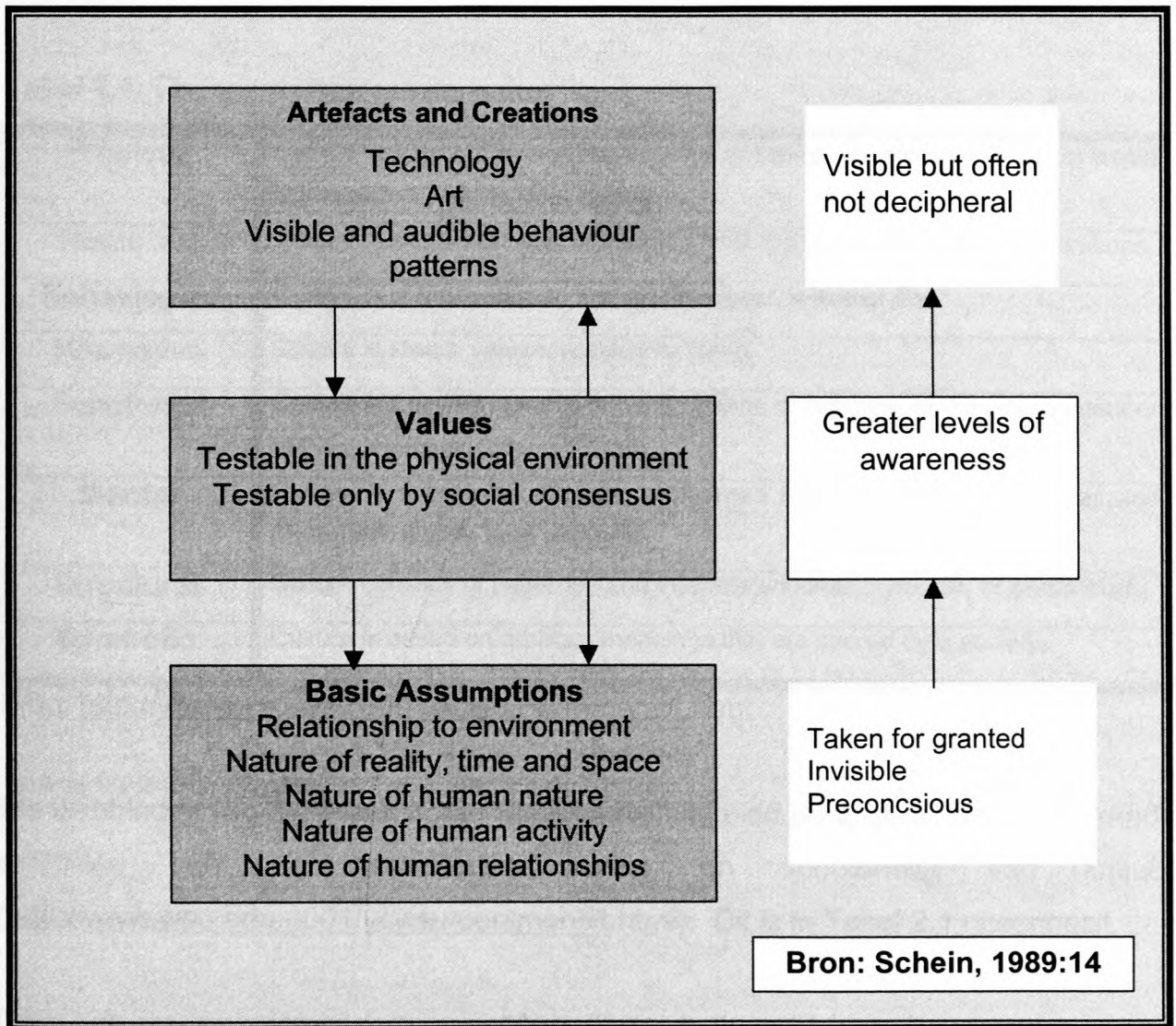
Van die hedendaagse gebruike van die woord *kultuur* is, volgens Matsumoto (1996:13), vir verwysing na ras, nasionaliteit of etnisiteit. Die woord kan ook gebruik word om na musiek, kuns, kos of klere te verwys. Kultuur verwys verder na afkoms, rituele of tradisies. Kortliks kom dit daarop neer dat kultuur verskillende betekenisse vir verskillende mense inhou. Kultuur moet egter nie met etnisiteit verwar word nie. Dit is nie dieselfde nie, maar etniese groeperinge kan wel as 'n subkultuur van die dominante kultuur beskou word.

Volgens Schermerhorn, Hunt & Osborn (1994:72) definieer spesialiste kultuur as daardie aangeleerde en gedeelde manier waarop dinge in 'n spesifieke gemeenskap gedoen word. Dit is die manier waarop lede van die gemeenskap, byvoorbeeld groet, eet of aantrek. Mense word in 'n spesifieke gemeenskap gebore en kultuur word daarbinne aangeleer. Kultuur baken dus die "grense" af vir mense wat dieselfde manier het waarop hulle dinge doen. Tyler, aangehaal in Anderson & Carter (1990:53), deel die voorafgaande siening, veral ten opsigte daarvan dat kultuur van individue verwag om in dieselfde gebruike te deel indien hulle as lede van daardie gemeenskap geag wil word. Tyler is van mening dat kultuur die komplekse geheel van kennis, oortuigings, kuns, wette, moraliteit, gebruike, vermoëns en gewoontes is.

Tayeb (1997:36) definieer kultuur as die stel waardes onderliggend aan die houdings en aksies of optrede van lede van 'n sosiale groepering waardeur hulle van ander groeperings onderskei word. Matsumoto (1996:16 ; 1997:5) ondersteun hierdie siening, maar gaan verder deur kultuur as 'n sosio-sielkundige samestelling te definieer, 'n deelagtigheid tussen mense ten opsigte van dieselfde veranderlikes soos waardes, houdings, oortuigings en gedrag. Mense van dieselfde kultuur deel hierdie psigiese verskynsels wat van een generasie na die volgende oorgedra word. Mills, aangehaal in Wilson (1995:3) definieer kultuur as daardie begrippe en verwagtinge wat mense help om sin van die lewe te maak. Die begrippe word aangeleer en rig mense tot 'n verwagte gedrag.)

Harvey & Brown (1992:17) haal Skinner aan deur na kultuur te verwys as nie die gedrag van die gemeenskap wat in "dit" lewe nie, maar as die "dit" waarin die gemeenskap lewe. Reece & Brandt (1990:72) beskou kultuur as alles in die omgewing wat deur menslike wesens geskep is. Dit bestaan uit tasbare dinge soos kos, klere, geboue en gereedskap, asook uit ontasbare dinge soos opvoeding, welsyn en wette. Dit omsluit ook die waardes en breë gedrag wat vir 'n spesifieke gemeenskap aanvaarbaar is. Narayanan & Nath (1993:446) verwys na kultuur as die onderskeibare gedragspatrone, oortuigings, waardes, norme en voorveronderstellings van 'n gemeenskap. Kultuur word deur die lede aangeleer en word deur die gemeenskap gedeel, en dit het 'n wesentlike invloed op hul gedrag. (Kultuur bied antwoorde vir probleme wat deur enige gemeenskap opgelos moet word ten einde te oorleef.) Vyf elemente van kultuur word vanuit hierdie definisie geïdentifiseer, naamlik:

- kultuur word aangeleer,
- kultuur word deur 'n groep gedeel,
- kultuur beïnvloed gedrag,
- kultuur, simbole en betekenisse is interverwant – dat daar van kultuurpatrone gepraat word, en
- kultuur sluit instrumentele elemente (standardiseer gedrag van die individue in die gemeenskap) en uitdrukkende elemente (kunsvorms) in.



Figuur 2.1: Vlakke van kultuur en interaksie

In Figuur 2.1 verduidelik Schein (1989:14) die vlakke en interaksie van kultuur. Die eerste vlak bestaan uit die sigbaarste voorkomste van kultuur, naamlik die artefakte en skeppinge, met ander woorde die fisiese en sosiale omgewing. Hier word verskynsels soos fisiese ruimte, tegnologiese uitset van die groep, gesproke en geskrewe taal, kuns en die sigbare gedrag van die mense aangetref. Die tweede vlak omsluit waardes en dit word gewoonlik gevorm wanneer 'n leierfiguur in die gemeenskap sekere oortuigings het en die lede van die gemeenskap beïnvloed om die oortuigings aan te neem. By vlak drie word onderliggende aannames aangetref

wat daarop neerkom dat wanneer 'n oplossing vir 'n probleem herhaaldelik werk, dit deur die gemeenskap aanvaar sal word.

Tabel 2.1: Diverse definisies van kultuur

Topical	Culture consists of everything on a list of topics, or categories such as social organisation, religion or economy.
Historical	Culture is social heritage, or tradition, that is passed on to future generations.
Behavioural	Culture is shared, learned human behaviour, a way of life.
Normative	Culture is ideals, values, or rules for living.
Functional	Culture is the way humans solve problems of adapting to the environment or of living together.
Mental	Culture is a complex of ideas, or learned habits, that inhibit impulses and distinguish people from animals.
Structural	Culture consists of patterned and interrelated ideas, symbols, or behaviours.
Symbolic	Culture is based on arbitrary meanings that are shared by a society.

Bron: <http://www.wsu.edu:8001/vcwsu/commons/t.html>

Die webbladsy van die Washington State University bied bondige selfverduidelikende definisies van die verskillende vlakke en voorkomste van kultuur (<http://www.wsu.edu:8001/vcwsu/commons/t.html>). Dit is in Tabel 2.1 uiteengesit.

Daar kan dus opsommenderwys gesê word dat kultuur dit is wat een groep mense van 'n ander groep onderskei, met ander woorde, kultuur verskaf die grense van 'n groep mense se onderskeibare kenmerke. Mense word binne 'n gemeenskap gebore en leer die betrokke gemeenskap se kultuur aan. Dié kultuur word deur al die lede van die betrokke gemeenskap gedeel. Kultuur word ook van die een geslag na die volgende oorgedra. Kultuur kan as 'n psigologiese toestand voorkom met eienskappe soos waardes, norme, tradisies, houdings en oortuigings. Kultuur kan ook visueel en tasbaar waargeneem word. Die manifestasies van hierdie tasbare of materiële kultuur is voedsel, eetgewoontes, kleredrag, gereedskap, kuns, geboue, gebruike, musiek, rituele, tegnologie en hulpbronne. Alles wat in die materiële omgewing geskep is, kan as hierdie kultuur beskou word. Intellektuele of ontasbare kultuur daarteenoor het te make met die konseptuele raamwerk wat gemeenskappe

skep om met hul fisiese en sosiale omgewings om te gaan. Dit omvat eienskappe soos godsdiens, wetenskappe, welsyn, wette, vermoëns, moraliteit en taal.

Met die definisie van kultuur bekend, is dit nou moontlik om na die voorkoms daarvan in die hedendaagse samelewing te kyk.

2.4 KULTUURDIMENSIES

Dimensies het te make met die wyse waarop kultuur waargeneem, manifesteer of ervaar word.

Hannerz (1992:3-4) identifiseer twee lokusse van kultuur, naamlik dit wat in betekenisvolle vorme voorkom en deur die sintuie waargeneem kan word en dit wat in subjektiewe vorme voorkom en slegs betekenisvol is omdat die verstand die instrument is vir die interpretasie daarvan. Drie dimensies van kultuur word deur Hannerz (1992:7) geïdentifiseer, naamlik dat dit die onderstaande behels:

- idees en metodes van denke as entiteite en prosesse van die verstand, met ander woorde die volle weergawe van konsepte, waardes en norme wat mense van dieselfde sosiale eenheid kenmerk,
- vorme van veruiterliking, met ander woorde die wyse waarop betekenis vir die rede toeganklik gemaak word, en
- sosiale verdeling, met ander woorde die wyse waarop bogenoemde twee dimensies na die breë bevolking versprei word.

Schermerhorn, Hunt & Osborn (1994:72) ondersteun Hannerz se siening deur dieselfde twee dimensies waar te neem en dit te motiveer deur voorbeelde. Die sigbare aspekte van uitgedrukte kultuur soos taal, tyd- en ruimte-oriëntering en godsdiens, en die subjektiewe aspekte, soos die maniere waarvolgens mense optree en dink, asook waardeverskille, word waargeneem.

Armstrong (1993:200) operasionaliseer bogenoemde dimensies deur aan te voer dat kultuur in die volgende dimensies manifesteer, naamlik norme (die ongeskrewe reëls vir gedrag) en waardes (dit wat as belangrik beskou word en in oortuigings tot uitdrukking kom).

Mills (1990:54), Anderson & Carter (1990:54) gaan verder en haal Brunner se vyf groot vermenslikingskragte aan as verdere dimensies van kultuur. Dit behels onder meer die vervaardiging van hulpmiddele, sosiale organisering, taal, bestuur van die verlengde kindskap en die mens se drang om die wêreld te verklaar.

Opsommenderwys is dit moontlik om te sê dat kultuur in idees en metodes van denke van die menslike verstand manifesteer en dat dit betekenis gee aan waargenome vorms en hierdie betekenis na die lede van 'n betrokke groep oordra. Kultuur kom verder in twee dimensies voor, naamlik die visueel/materieel waarneembare en die subjektiewe/intellektuele. Visuele of materiële kultuur manifesteer in taal, tyd-oriëntasie, ruimte-oriëntasie, godsdiens, vervaardiging van hulpmiddele, sosiale organisasie, bestuur van kindskap en die drang om die wêreld te verklaar. Die onsigbare of intellektuele kultuur manifesteer in die manier van optrede, die manier van dink, waardeverskille, waardes en norme.

Die vraag kan tereg gevra word watter waarde kultuur vir 'n samelewing kan bied. Om hierdie vraag te beantwoord, is dit nodig om die funksies van kultuur te bepaal.

2.5 FUNKSIES VAN KULTUUR

Volgens Robbins (1996:687) het kultuur verskeie funksies wat onder andere die volgende insluit:

- Kultuur definieer grense, met ander woorde dit verskaf onderskeibare kenmerke.
- Dit dra 'n sin van identiteit aan lede oor.
- Kultuur fasiliteer toewyding aan iets groter as individuele selfbelang.

- Kultuur gee stabiliteit aan die sosiale stelsel waarbinne die lede funksioneer.
- Kultuur dien as instrument waarmee sin gemaak en kontrole betreffende die houdings en gedrag van individue verkry word.

Robbins (1996:687) identifiseer ook 'n disfunksionele invloed van kultuur, naamlik dat daar, veral binne 'n sterk gevestigde kultuur, 'n weerstand teen verandering en diversiteit kan wees.

Teffo, in Makgoba (1999:160-161), haal Mazrui aan wat sewe funksies van kultuur identifiseer:

- Kultuur verskaf die "lense" aan mense vir persepsies en kennis, met ander woorde die wyse waarop mense die wêreld beskou, kan deels toegeskryf aan kulturele paradigmas waaraan hulle blootgestel word.
- Verder verskaf kultuur die motief vir menslike gedrag wat 'n kulturele oorsprong het.
- Kultuur verskaf ook kriteria waarmee dit wat as reg of verkeerd beskou word, geëvalueer word.
- Kultuur verskaf die basis vir identiteit. Godsdienst, ras, etnisiteit en nepotisme is produkte van kultuur.
- Kultuur dien ook as 'n middel tot kommunikasie. In taal manifesteer kultuur as kommunikasie.
- Kultuur dien ook as 'n basis vir bevrediging. Klas, rang en status is hoofsaaklik uitvloeisels van kulturele veranderlikes.
- Die laaste funksie van kultuur word gevind in die stelsel van produksie en verbruik deur middel van voorskrifte deur die organisasie.

Ntuli, in Makgoba (1999:191), haal Ani aan wat 'n verdere ses rolle van kultuur voorstel en wat bogenoemde skrywers se menings oor die funksies van kultuur goed saamvat. Hierdie ses rolle is:

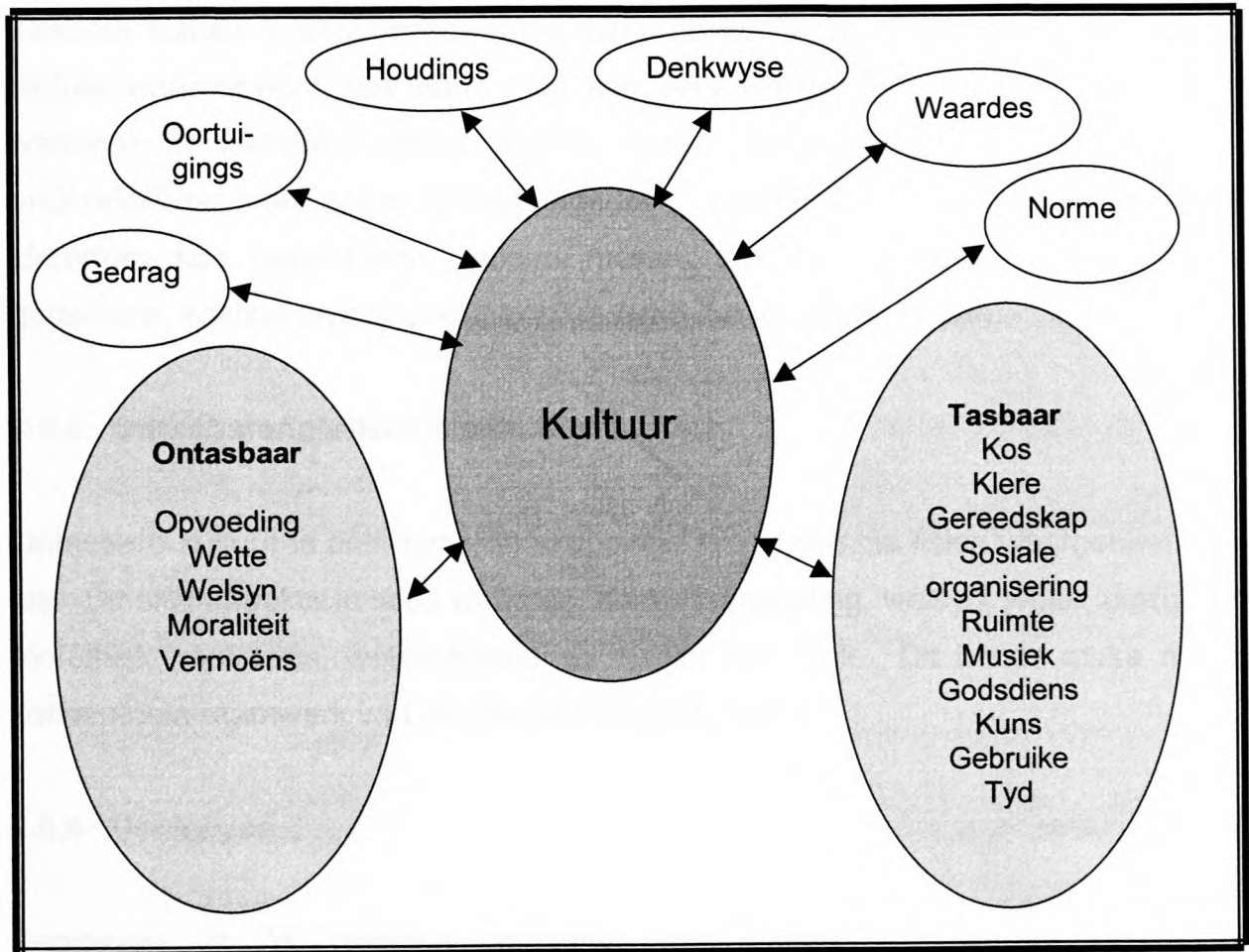
- Kultuur verenig en orden lede se ervarings sodat organisasies en stelsels op 'n bepaalde wyse waargeneem word. Dit verskaf die sogenaamde wêreldsiening waardeur mense die werklikheid vertolk.
- Kultuur verskaf groepsidentiteit aan mense omdat dit 'n gedeelde historiese ervaring teweeg bring, asook 'n gevoel van kollektiewe kulturele identiteit.
- Dit “skryf aan lede voor” wat om te doen – soos 'n gewete met voorskriftelike gesag.
- Kultuur verskaf die basis vir toewyding, prioritisering en keuse wat lei tot groepsontwikkeling en -gedrag. Dit vorm lede se gedragspatrone.
- Kultuur maak voorsiening vir die skep van gedeelde simbole en betekenis. Dit is dus die primêre krag vir 'n kollektiewe bewustheid.
- Kultuur het 'n impak op die definiëring van groepsbelange en is potensieel polities van aard.

Binne groepe en samelewings skep kultuur die grense van verskille, dit gee sin aan identiteit, dit bied toewyding aan iets groter as eie belang, dit bied stabiliteit aan die sosiale struktuur, dit bied kriteria vir kontrole en evaluering, dit verskaf lense waardeur wêreldsiening gevorm word, dit bied 'n motief vir optredes, dit bied 'n wyse van kommunikasie, dit bied bevrediging en dit bied 'n stelsel van produksie en verbruik.

2.6 TERSAAKLIKE DEFINISIES

Na afloop van die bostaande breedvoerige bespreking van kultuur vanuit die literatuur, kan die volgende bondige opsomming van die belangrikste definisies gemaak word. Omdat daar in die studie op organisasie-kultuur en op die skepping van waardegroeperinge wat die effektiwiteit van organisasies bevorder gefokus word, word waardes meer breedvoerig in hierdie gedeelte bespreek.

2.6.1 Kultuur



Figuur 2.2: Voorstelling van kultuur

Kultuur kom in subjektiewe vorme voor en sluit waardes, norme, gedrag, oortuiging, en manier van dink in. Dit omvat ook tasbare dinge soos kos, klere, gereedskap, taal, tyd-oriëntering, ruimte-oriëntering, godsdiens, kuns, gebruike, musiek en sosiale organisering. Dit het ook ontasbare elemente soos welsyn, wette, moraliteit, vermoëns en opvoeding. Kultuur word aangeleer en tussen geslagte oorgedra en dit is belangrik om dit vanuit die definisie te begryp. Kultuur word kollektief deur lede van die onderskeibare gemeenskap gedeel en dit bepaal hulle gedrag.

2.6.2 Tasbare/materiële kultuur

Tasbare kultuur is alles wat deur die mens geskep word en wat fisies met menslike sintuie waargeneem kan word. Dit kan eers werklik as 'n kultuur beskou word wanneer 'n menslike groep hierdie fisiese skeppings hul eie maak en dit onderskeibaar van ander groeperinge is. Voorbeelde hiervan sluit kunswerke, kleredrag, kos, gereedskap, geboue, musiek, taal, tyd-oriëntasie, ruimte-oriëntasie, godsdiens, sosiale organisering, sigbare gebruike en gewoontes in.

2.6.3 Ontasbare/intellektuele kultuur

Ontasbare kultuur is ook menslike skeppings, maar kan nie fisies waargeneem word nie. Dit sluit aspekte in soos waardes, norme, opvoeding, welsyn, wette, oortuigings, moraliteit, vermoëns, wetenskappe en manier van dink. Dit het te make met die konseptuele raamwerk van die gemeenskap of groep.

2.6.4 Denkwyse

Denkwyse is 'n psigiese toestand, met ander woorde 'n individu se geestesingesteldheid, 'n siening of mening ten opsigte van 'n spesifieke verskynsel.

2.6.5 Oortuigings

Oortuigings is ook 'n psigiese toestand. Dit word deur waardes beïnvloed, maar fokus op die spesifieke. Dit is 'n subjektiewe ingesteldheid, positiewe of negatiewe reaksies teenoor iemand of iets vanuit die omgewing (Shermerhorn *et al.* 1994:72). 'n Evaluerende element is hier teenwoordig. Dit is met ander woorde 'n besef dat iets reg of verkeerd is, of 'n vasstaande mening oor 'n saak.

2.6.6 Gedrag

Gedrag is menslike optredes of handelwyses in reaksie op insette vanuit die omgewing. Dit is die sigbare en onsigbare tekens van die invloed wat kultuur op 'n individu het.

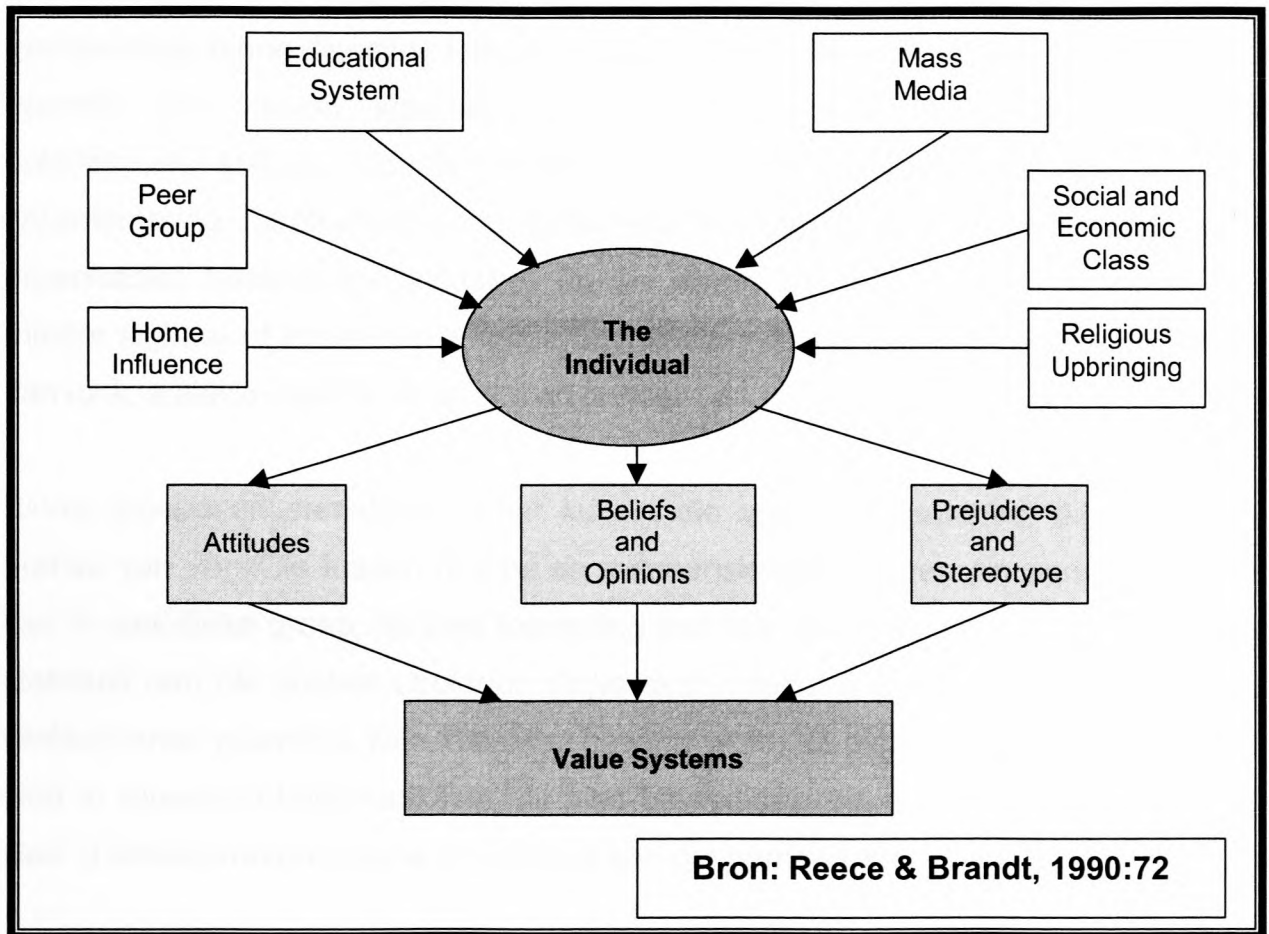
2.6.7 Norme

Norme is, volgens Harvey & Brown (1992:17), die georganiseerde en gedeelde idees oor wat lede behoort te doen en voel, hoe gedrag gereguleer behoort te word en watter sanksie na aanleiding van afwykende gedrag toegepas moet word. Waardes kan deur norme afgedwing word. Norme kan dus as die standaardgedrag wat verlang word, beskou word.

2.6.8 Waardes

Schermerhorn *et al.* (1994:72) definieer waardes as die globale oortuigings wat optrede en oordele oor 'n wye verskeidenheid situasies rig. Robbins (1996:687) is ook van mening dat waardes as oortuigings beskou kan word in die sin dat 'n spesifieke eindresultaat bo 'n ander verkies word. Dit bevat 'n element van oordeel omdat dit die individu se idees oor wat reg, goed of verkieslik is, vervat. Waardes is belangrik omdat dit die kern van houdings en motivering vorm en persepsie beïnvloed.

Figuur 2.3 is 'n voorstelling van die invloede op 'n individu se waardestelsel soos deur Reece & Brandt (1990:72) aangedui. Waardes word reeds vroeg in die menslike lewe gevorm en deur 'n verskeidenheid bronne beïnvloed. Hierdie bronne is die opvoedkundige stelsel, die massa-media, die sosiale en ekonomiese omgewing, godsdienstige opvoeding, tuisinvloede en die vriendekring. Dit is diepgewortel in die persoonlikheid en kan nie waargeneem word nie. Bogenoemde bronne vorm die individu se houding, oortuigings, opinie, vooroordele en stereotipering. Die individu se waardestelsel word vanuit hierdie invloede gevorm.



Figuur 2.3: Invloede wat die waardestelsel van individue bepaal

2.7 SAMEVATTING

Kultuur is dit wat een groep mense van 'n ander groep onderskei, met ander woorde kultuur verskaf die grense van onderskeibare kenmerke. Mense word binne 'n gemeenskap gebore en leer die betrokke gemeenskap se kultuur aan. Kultuur word deur lede van die betrokke gemeenskap gedeel. Kultuur word ook van die een geslag na die ander oorgedra. Kultuur kan as 'n psigiese toestand met eienskappe soos waardes, norme, tradisies, houdings en oortuigings, beskryf word. Kultuur kan ook sigbaar en tasbaar waargeneem word. Alles wat in die materiële omgewing deur die mens geskep word, kan as die materiële kultuur beskou word. Intellektuele of ontasbare kultuur, daarteenoor het te make met die konseptuele raamwerk wat gemeenskappe skep om met hul fisiese en sosiale omgewings om te gaan.

Kultuur **manifesteer** in idees en metodes van denke van die menslike verstand. Dit gee betekenis aan waargenome vorms en die deling van die betekenis met die gemeenskap binne dieselfde kultuur. Kultuur kom hoofsaaklik in twee dimensies voor naamlik die visueel waarneembare (materiële) kultuur en die subjektiewe (intellektuele) kultuur. Visuele of materiële kultuur manifesteer in artefakte soos taal, tyd-oriëntering, ruimte-oriëntering, godsdiens, vervaardiging van hulpmiddele, sosiale organisasie, bestuur van kindskap en die drang om die wêreld te verklaar. Die minder sigbare of intellektuele kultuur manifesteer in die manier van optrede, manier van dink, waardeverskille, waardes en norme.

Binne groepe en samelewings het kultuur die volgende **funksies**: dit verskaf die grense van verskille tussen groepe en gemeenskappe, dit gee sin aan die identiteit van 'n spesifieke groep, dit bied toewyding aan iets groter as die eie belang, dit bied stabiliteit aan die sosiale struktuur, dit verskaf kriteria vir kontrole en evaluering, dit verskaf lense waardeur wêreldsiening gevorm word, dit bied 'n motief vir optrede, dit bied 'n wyse van kommunikasie, dit bied bevrediging binne die gemeenskap en dit bied 'n stelsel van produksie en verbruik aan die gemeenskap.

2.8 BELANGRIKSTE KULTURE VAN DIE MODERNE SUID-AFRIKA

Wanneer kulture van samelewings vergelyk word, is dit noodsaaklik om te weet wat met samelewings bedoel word. Samelewings kan verduidelik word deur na die teenpool, barbarisme, te verwys. Barbarisme word deur wildheid, wreedheid, onmenslikheid, oningeligheid, ongeletterdheid en kruheid gekenmerk. Samelewings, aan die ander kant, word deur gehoorsaamheid aan reëls, 'n geordende lewe binne 'n gemeenskap, 'n gekultiveerde wyse van skryf en kuns en verfynde gedrag en maniere gekenmerk. Samelewings kan ten opsigte van hul onderskeidende kultuur in verskillende fases van ontwikkeling wees (Chambers *et al.* 1979:4-5). Antropoloë beskou kultuur as die leefwyse van 'n gemeenskap: die taal, tradisies, gebruike, instellings, idees, oortuigings, waardes, materiële instrumente en artefakte van die lede van die betrokke groep. Elke gemeenskap is dus in die antropologiese sin 'n kultuur. Wat 'n samelewing van 'n primitiewe kultuur onderskei,


is hoofsaaklik geletterdheid en die bestaan van dorpe of stede. Primitiewe (barbaarse) gemeenskappe aanbid gode, vervaardig gereedskap, verf prente in grotte, voer rituele danse uit, jag, gebruik seremonies om puberteit te vier en vir inisiasie en verander hul gedrag om by sosiale reëls in te pas. Beskaafde gemeenskappe doen dieselfde maar produseer en geniet hoë kultuur, soos gedefinieer in geletterdheid en verstedeliking, en word gekenmerk deur verfyndheid van maniere, menslike gedrag, respek vir rede en liefde vir die kunste. Beskaafde mense beskik oor 'n sin vir waardes en het verskillende smake en 'n kritiese ingesteldheid. Kunstenaars, digters, skilders, filosowe en wetenskaplikes word gerespekteer en bewonder. Daar word gepoog om die natuur rasioneel te verstaan en hoë kultuur manifesteer in die skepping van kuns gelaai met emosie.

Dit is belangrik om daarvan kennis te neem dat die eerste samelewings ongeveer 8000 v.C. in Afrika ontstaan het, in dorpie soos Jericho en Jarmo, met die grootste voedselproduserende dorp Catal Huyuk. Die samelewing van Mesopotamië is deur die verdeling van die gemeenskap in drie klasse gekenmerk (Chambers *et al.* 1979:9). Die groepe was die edelliede en die priesters, die nie-adellike en die slawe. Hierdie gemeenskap se belangrikste bydrae tot die beskawing was die ontwikkeling van die skryfkuns. Die eerste skrif was in die vorm van sketse (sodat rekordhouding kon geskied). Die Babiloniese koninkryk met hul leier genaamd Hammurabi was die eerste wat die privaatlewe van die gemeenskap deur gedragskodes gereguleer het. Die ontwikkeling van die beskawings rondom die Nylrivier het die Egiptiese samelewing tot gevolg gehad. Hierdie samelewing is gekenmerk deur 'n hiërargiese verdeling van mag. Die koning (later die Farao genoem) het aan die hoof gestaan met die priesters op die volgende, laer hiërargiese vlak. Onder die priesters was 'n verdere hiërargiese verdeling van goewerneurs van provinsies, burgemeesters en belastinginsamelaars. Die Egiptiese kultuur is gekenmerk deur godsdiens en die spesifieke posisie van die koning ten opsigte van die gode, hul etiese oortuigings insake "die regte orde" wat hul oortuigings ten opsigte van konsepte soos orde, regverdigheid en die waarheid uitgespel het (Chambers *et al.* 1979:15). Bydraes is ook in die kunste en skrif (hiërogliewe), literatuur, wiskunde en medisyne gelewer. Die piramiedes van Gisa word steeds as wiskundige meesterstukke beskou.

Burokratiese en militêre beheer het die Egiptiese samelewing van daardie tyd gekenmerk.

Die eerste magtige samelewing buite die vrugbare valleie van die Nylrivier was die van die Hittiete. 'n Belangrike bydrae deur hierdie samelewing was die ontdekking van metaal en die ontwikkeling van metaal-artefakte en wapens. Hierdie ontwikkeling het aanleiding gegee tot die sogenaamde Ystertydperk met die gepaardgaande ontwikkeling van militêre mag. Dit is gedurende hierdie tydperk dat antieke Israel ontstaan het asook die drie groot gelowe van die wêreld, naamlik Judaïsme, die Christendom en Islam, wat al drie in slegs een almagtige Opperwese glo. Moses se Tien Gebooie het die norme van daardie tyd voorgeskryf. Die God van Israel het die God van die Westerse wêreld geword. Moses het ook verdere reëls voorgeskryf oor eties korrekte gedrag. Kenmerkend van die tydperk was regering deur 'n sentrale regering onder beheer van 'n monarg (Chambers *et al.* 1979:22-24).

Dit is onmoontlik om die historiese ontwikkeling van beskawings te ignoreer wanneer Suid-Afrikaanse kultuur ondersoek word. Suid-Afrika is onlosmaaklik deel van Afrika en gevolglik van die tradisionele Afrika-kulture. Latere slawerny, kolonialisme en imperialisme het Suid-Afrika aan die Westerse kultuur blootgestel, deur veral die kolonialiste, en het oor 'n lang tydperk wesenlike invloede op die tradisionele Afrika-kulture uitgeoefen. Hierdie invloede het veroorsaak dat Afrika tans sonder 'n beduidende kultuur is en ongetwyfeld ook die armste kontinent in ekonomiese sowel as kulturele terme is. 'n Verdere verskynsel in die bestudering van Afrika is dat die Afrikageskiedenis hoofsaaklik deur Westerlinge geskryf is. Suid-Afrika was vir 'n lang tydperk geïsoleer en nie aan die res van Afrika blootgestel nie (Sindane, s.a. : 4). Afrika is voorheen eerder in Westerse perspektiewe verklaar en nie soos tans die neiging, in Afrika-terme nie.

 Suid-Afrika beskik tans nie oor 'n nasionale kultuur nie, maar daar is 'n paar prominente subkulture waaruit die nasionale kultuur geskep kan word. Voor die demokratisering van die Suid-Afrikaanse gemeenskap in 1994 was die dominante kultuur Westers van aard met sterk invloede van Brittanje, Europa en Amerika. Vroeg

in die twintigste eeu het die Afrika-kultuur van Ubuntu prominensie geniet, maar dit het intussen gekwyn. Alhoewel Ubuntu nie meer die Suid-Afrikaanse kultuur-debat domineer nie, het dit steeds groot aanhang. Die visie van 'n Afrika-Renaissance is tans die prominentste en oorheers die huidige kulturele debat. Reeds met die samestelling van Suid-Afrika se eerste demokratiese parlement op 27 April 1994, het president Mandela en meneer Thabo Mbeki die visie van die Afrika-Renaissance verkondig. Met president Mbeki se parlementêre openingsrede op 25 Junie 1999 het hy homself en die Suid-Afrikaanse gemeenskap opnuut tot die Afrika-Renaissance verbind (Die Burger, 1 Julie 1999). Dié visie verbind hom tot Afrika en het sterk demokratiseringskenmerke. Daar word selfs bespiegel oor die moontlikheid van 'n Verenigde State van Afrika, soos voorgehou deur Moehammar Gaddafi van Libië.

Suid-Afrika se werkerskorpssamestelling het, volgens Muchinsky *et al.* (1998:155), vroeg in die twintigste eeu verander en word tans deur kulturele diversiteit gekenmerk. Regstellende aksie en politieke verandering het die grootste rol gespeel. Hierdie diversiteit kan duidelik in die volgende voorbeelde tussen Westerlinge en Afrikane waargeneem word (Van der Waldt, 1997:1-3):

- *Liefde* kan in die Westerse kultuur met 'n soen uitgedruk word, maar in Afrika-kultuur is 'n soen afskuwelik.
- *Klere* speel 'n belangrike rol in die Westerse samelewing, maar in Afrika is dit slegs 'n versiering of selfs oorbodig.
- Die *kooptransaksie* in Westerse samelewings is 'n onpersoonlike handeling terwyl dit in Afrika 'n sosiale, interpersoonlike saak is.
- *Jeug en ouderdom* word totaal uiteenlopend beskou. In Westerse samelewings word jeugdigheid as die ideaal beskou en word gevorderde ouderdom nie begeer nie. In Afrika word die jeug geduld en gevorderde ouderdom gerespekteer.
- *Vergaderings* word in die Weste volgens 'n agenda en tydskaal belê maar in Afrika word daar indirek gekommunikeer en nie aan tyd aandag geskenk nie.

- *Persoonlike ruimte* is vir 'n Westerling baie belangrik en vir 'n Afrikaan nie. Die gedrag van 'n Westerling kan dus as koud, afsydig, teruggetrokke of onvriendelik ervaar word.
- Afrikane word ook geag om *mensgeoriënteerd* te wees en Westerlinge as *taakgeoriënteerd*.
- Ten opsigte van *toekomspektiewe* word bevind dat Afrikane die verlede belangriker ag as die toekoms. Westerlinge vind dit nodig om te weet wat voorlê; daarom die klem op beplanning en die begeerte om die toekoms te kan voorspel.

Vanuit voorafgaande is dit duidelik dat daar spanning tussen die twee dominante kulture sal wees en dat daar 'n besliste poging aangewend behoort te word om 'n samebindende kultuur vir Suid-Afrika te skep. Die skep van 'n nasionale groepsidentiteit en die verkryging van die verlangde gedrag behoort die fokus van so 'n kultuur te wees.

2.8.1 Tradisionele Westerse kultuur

Westerse kultuur het vanuit die eerste beskawings rondom die Nylrivier en die van die Midde-Ooste ontwikkel en is daarna verder verfyn. Die beskawings van Griekeland en die Romeine het in denke en literatuur by die Nabye-Ooste geleen en 'n groot mate van individualisme en 'n passie vir logiese denke bygevoeg. Verskeie aspekte van die huidige politiek en instellings is van die Grieks-Romeinse samelewing afkomstig (Chambers *et al.* 1979:36). Die Westerse samelewing het sy oorsprong by die Griekse beskawing en die Griekse Renaissance. Die Grieke was die eerste mense wat die wêreld in sy fisiese vorms in natuurterme probeer verklaar het. Die oortuiging was dat die sigbare wêreld 'n rasonale orde verberg en dat die menslike rede natuurlike verskynsels kon ontdek. Slegs die Grieke het die vraag "hoekom" gevra en hierdie belangstelling in die oorsaak het tot veralgemening gelei. Etiese, politieke en estetiese waardes is nie in terme van die wil van hul gode verklaar nie, maar eerder deur menslike behoeftes en aspirasies. In die proses is tragedie en liriese gedigte, filosofie, regering met goedkeuring (onafhanklike stadstate) en

demokrasie (mense het deur verkose beamptes opdragte aan hulself gegee), geskep. Die Griekse stede, Sparta en Athene, was die kultuursentra van daardie tyd. Die Grieke het die dag in twaalf dele verdeel en instrumente ontwerp wat die tyd asook die periode van 'n jaar gemeet het. Digtters soos Aischulos, Sophokles, Euripides en Aristophanes; filosowe soos Parmenides, Protagoras, Socrates, Plato en Aristoteles; historici soos Herodotus en Thukidides; en beeldhouers soos Polukleitos en Praxiteles, het gedurende hierdie tydperk verskeie bydraes tot die Westerse kultuur gemaak. Die Griekse tydperk het 'n dramatiese intellektuele opbloei in die Westerse beskawing veroorsaak.

Die Romeinse Republiek van 1000 v.C. was die eerste voorbeeld van suksesvolle imperialisme deurdat die dorp Rome die hele Italiaanse skiereiland onder sy ryk verenig het. Hierdie internasionalisering is deur die meganisme van ekstreme nasionalisering bewerkstellig (die behoefte van 'n nasie om sy wil en naam op alle ander af te dwing). Die republiek het 'n ongeskrewe grondwet gehad wat prosedure en gebruike voorgeskryf het. Presedente en die reg het 'n prominente rol in hierdie samelewing gespeel. Die gesinseenheid het die fokus van die sosiale en die politieke lewe geword. In die alledaagse lewe was die vader se woord wet (Chambers *et al.* 1979:91-93). Kenmerkend van die kultuur van hierdie periode was die outoritêre siening van die lewe soos versterk deur hul godsdienste, 'n groep met slegs een doktrine en konserwatiewe gehoorsaamheid aan gevestigde gebruike. Die Romeinse Ryk, soos op die been gebring deur Augustus, se val het die einde van die antieke beskawing ingelei. Die Ryk het hoofsaaklik tot 'n val gekom as gevolg van die oneffektiwiteit van die slawehandel, die posisie van die armes, die skaarste aan effektiewe leiers, die behoefte van onderworpe mense aan outonomie en die onvermoë van klassieke waardes om lojaliteit te bewerkstellig en moraliteit te handhaaf. Die Christendom se verhoogde status in die samelewing het nuwe hoop aan die onderdruktes gebied. Volgens dié leer word die lewe ná die dood deur verlossing verkry en word 'n lewe van hoër morele standaarde vereis. Onderdruktes en ook slawe kon nou in iets groters glo.

Aan die einde van die Middeleeue het die Westerse beskawing 'n aantal gewapende ekspedisies (Kruistogte) teen die Ooste geloods ten einde die Heilige Land van Islamisme te bevry en die Christendom te hervestig.

Een van die grootste gebeurtenisse in die totstandkoming van die Westerse samelewing en kultuur was die sogenaamde Italiaanse Renaissance van die veertiende en vyftiende eeue. Vir die eerste keer het die mense hulself bevry van die godsdienstige illusies en institusionele beperkings van die Middeleeue. Die sigbare wêreld en die eie self is weereens ontdek. Gedurende die Renaissance was die klem op die individu en die genot wat uit skoonheid en bevrediging van die lewe geput kan word. Die humanistiese erfenis van die Grieke en Romeine wat dieselfde waardes beklemtoon het, het aanklank bevind. Verstedeliking was 'n kenmerk van die kultuur in hierdie tydperk. Klem is op opvoeding geplaas, selfs vir dogters. As gevolg van die hoë mate van geletterdheid is aktiewe deelname aan regeringsaksies en besigheid toegelaat. Die rol van die man in die gesin se huishouding was beperk as gevolg van die man se voortdurend afwesigheid van die huis. Die vrou moes dus na die huishouding omsien (Chambers *et al.* 1979:369). Elegansie en verfyndheid was kenmerkend van die kultuur van hierdie tydperk. Van die leiersfigure in die Renaissance was Boccaccio, Leonard Bruni, Coluccio Salutati, Poggio Bracciolini en Leonardo da Vinci. Die hoofmerk van die Renaissance was om die mens deur middel van opvoeding die kuns van 'n wyse, korrekte en gelukkige lewe te leer. Retoriese en morele filosofie is beklemtoon deur na die werke van die klassieke en antieke kunstenaars as die beste modelle van wysheid en oortuiging te verwys (Chambers *et al.* 1979:395). Skole en universiteite se hoofdoel was om mense in die kuns van goeie spraak en die vermoë om goed te skryf op te voed. Die humanistiese Renaissance is gekenmerk deur die verkondiging van liberale opvoeding, die mening dat 'n werklik opgevoede mens gemeet word aan die vermoë om in moeilike omstandighede die korrekte morele oordeel te maak en die vermoë van die mens om deur middel van opvoeding en studie te verbeter (Chambers *et al.* 1979:374).

Die hervormers van die sestiende eeu het 'n verdere beduidende invloed op die Westerse samelewing uitgeoefen. Die Westerse godsdienstige eenheid is vernietig

en twee groepe het tot stand gekom, naamlik die Katolieke en die Protestante. Martin Luther, Ulrich Zwingli en John Calvyn het 'n radikale heroorweging van die tradisionele siening van godsdiens, die mens en die gemeenskap, verkondig (Chambers *et al.* 1979:435). Hul siening ten opsigte van verlossing het verskil van die tradisionele in soverre die rol van die kerk 'n ondergeskikte rol speel. Volgens hulle word verlossing deur die mens se geloof in God en liefde vir Hom verkry.

Die sewentiende eeu van die Westerse beskawing is gekenmerk deur 'n wetenskaplike revolusie toe die antieke teorieë bevraagteken is deur wetenskaplikes en 'n nuwe siening oor die natuur en nuwe denke en argumentering ten opsigte van probleme in die fisiese omgewing ontwikkel is. Copernicus, Galileo, Bacon, Descartes en Hobbes was van die bekendste wetenskaplikes wat gedurende hierdie tydperk 'n bydrae gelewer het. Van belang is veral die bydrae van die Franse filosoof, Rene Descartes, wat die nuwe metodes van die wetenskap op die teorieë van kennis toegepas het en sodoende die grondslag vir die nuwe filosofie gelê het. Descartes se ondersoek het altyd met een aanname begin, naamlik dat hy geweet het dat hy twyfel. Sy bekende waarneming, "I think, therefore I am", het die rede vir die bestaan van die mens weerspieël (Chambers *et al.* 1979:516). Die kuns van hierdie tydperk is gekenmerk deur Klassieke en Barok-style. Die populêre kultuur en sosiale patrone is gekenmerk deur 'n hiërargie en verskillende vlakke in die sosiale orde. Die beskouing was dat die mens in die middel tussen die gode en die diere gestaan het. Daar was ook 'n hiërargie tussen mense, naamlik die landbouer op die onderste vlak, die ryk landbouers of die professionele werkers op die middelste vlak en die adelstand of konings op die hoogste vlak. Gemeenskappe is ingedeel in landbouers, dorpsmense, kerkmense en aristokrate. Slegs die aristokrate het oor die opvoeding, ondervinding en status beskik wat nodig was om 'n staat te regeer. Absolutisme het die kenmerkende wyse van gesagsuitoefening geword (soos vergestalt deur Louis XIV van Frankryk). Isaac Newton (wetenskaplike) en John Locke (eerder 'n filosoof as wetenskaplike) het ook bydraes gedurende dié tydperk gelewer.

Die Westerse samelewing van die agtiende eeu is gekenmerk deur verligtheid en kulturele briljantheid. Die staat se interne werking asook sy posisie ten opsigte van ander state in die statestelsel is gekonsolideer. Die kaart van Wes-Europa soos dit vandag daarna uitsien is, ook min of meer gekonsolideer (Chambers *et al.* 1979:587). Hierdie tydperk in die Westerse samelewing word as 'n oorgangstydperk beskou. Daar is van die sewentiende eeu se wetenskaplike en filosofiese innovasie oorgegaan na die negentiende eeu se opheffing van 'n intellektuele middelklas asook massa-geletterdheid en massa-kultuur. Filosowe soos Voltaire (polemiek teen Christendom) en Rousseau se passievolle geskrifte het die tradisionele waardes van die Westerse beskawing bevraagteken. Hulle het nie nuwe teorieë gelewer nie, maar eerder die outomatiese respek vir konvensie en gesag bevraagteken. Hierdie tydperk is ook gekenmerk deur verskeie militante revolusies waar die elite uit hul posisie van mag gelig is (Chambers *et al.* 1979:683). Middelklaswaardes en leiers het na vore getree, landbouers is verlos van die stigma van hul posisie, absolutisme is vervang deur konstitusionele monargie, wetgewende verteenwoordiging (deelnemende demokrasie) is bewerkstellig, plaaslike selfregering is verkry en vryheid van geloof en uitdrukking is as waardes gevestig. Politiek het toenemend die meganisme geword waardeur sosiale orde, welvaart en waardes bewerkstellig is.

Industrialisasie het ook in die vroeë negentiende eeu 'n invloed op die Westerse samelewing uitgeoefen. Sosiale verhoudings wat voorheen deur regerings beheer is, het toenemend vry geword en kon nou tussen individue gereël word. Dit was nou in die hande van die individu om sy eie belang na te jaag. Die regering moes sekere dienste lewer om die sosiale posisie van die massa te verbeter. Armoede, werkloosheid en krotbuurte was van die nuwe-effekte van industrialisasie (Chambers *et al.* 1979:763). Sosiale patrone het verander, hoofsaaklik omdat die rol van die vrou in die gesin verander het. Die vrou in die laer klasse, en soms ook die kinders, is toegelaat om te werk om die inkomste van die vader aan te vul. In die middelklas het die vrou nog steeds 'n beskermende rol in die gesin gespeel en was sy beskerm teen politiek en die harde sakewêreld. Die veranderende patrone in die samelewing het die intellektuele lewe gedomineer. Verskeie teorieë is ontwikkel, soos sosialisme, nasionalisme en konserwatisme. Die pad van die liberale denke het die klaarblyklige

oplossing gebied met sy vryheid van spraak en die moontlikheid van 'n verteenwoordigende regering, beskerming van die reg van individu, reëls vir kompetisie en die bevordering van eie belang. Die waardes van die middelklas naamlik, rasionaliteit, opregtheid, spaarsamigheid, hardwerkendheid en 'n geslote gesin, is as die ideaal voorgehou. Filosofe soos Comte, Darwin en Spencer het gedurende hierdie tydperk bydraes gelewer.

Die twintigste eeu van die Westerse samelewing is gekenmerk deur die twee wêreld oorloë. Ná die Eerste Wêreldoorlog het die sosiale patrone van die samelewing drasties verander. Die oorlog het 'n visioen van nasionale eenheid geskep. Die sosiale gedrag van mense het ook verander. Vrouens se rolle het korter geword, mans het nie meer hoede in die openbaar gedra nie en gewelddadige misdaad en ongehoorsaamheid het toegeneem. Ou waardes was aan die verval en is bevraagteken (Chambers *et al.* 1979:940). Freud en Jung, wat oor die menslike onderbewussyn gefilosofeer het, asook Albert Einstein en Max Weber het gedurende hierdie periode bydraes gelewer. Liberale denke het veld verloor teen nasionalisme, totalitarisme en facisme. Aan die einde van die Tweede Wêreldoorlog was die parlementêre stelsel in die meeste Westerse samelewings gevestig.

Die kenmerke van die moderne Westerse samelewing lê meer klem op individuele vryheid en demokrasie, maar bied ook 'n negatiewer siening van morele en kulturele verval en inboet van vryheid (Chambers *et al.* 1979:1071). Besoedeling, stedelike verdringing en verbreking van sosiale bande is kenmerkend van veranderende sosiale patrone in die Westerse samelewing. Die ongelyke posisie, veral ekonomies, tussen mense in die Westerse samelewing, veroorsaak groot vraagstukke. Regerings in hierdie samelewings verlig hierdie ongelykhede deur die lewering van sosiale sekuriteit, gratis opvoeding en gesubsidieerde of gratis mediese dienste. Die Amerikaanse invloed in die Westerse samelewing speel ook 'n toenemend belangrike rol, alhoewel hierdie kultuur soms as "oppervlakkig" afgemaak word. Televisie, supermarkte, afslagwinkels en huurkoop is artefakte afkomstig uit die Amerikaanse kultuur. Die burokratiese regeringstelsel is by uitstek geskik vir die Westerse samelewing. Die regering word effektief georganiseer om sekere funksies

te verrig, dit is toeganklik vir talentvolle en tegniese persone wat op meriete bevorder word en dit benader probleme op 'n rasonale wyse (Chambers *et al.* 1979:1104). Op die gebied van die kunste word daar met neorealisme en surrealisme as nuwe style geëksperimenteer. Die kunste het kenmerkend meer radikaal geword met die neiging om te skok. Daar word steeds rondom waardes na universeel gerespekteerde waardes gesoek.

Volgens Huntington (1997:304-305) word die Westerse kultuur tans deur verval gekenmerk. Anti-sosiale gedrag soos misdaad, dwelmgebruik en geweld is algemeen. Disintegrasie van die gesin, die egskedingskoers, tienerswangerskappe, en enkelouergesinne is aan die toeneem. In Amerika is daar 'n afname in lidmaatskap van vrywillige verenigings en die interpersoonlike vertroue wat met sodanige lidmaatskap gepaardgaan. Werksetiek is aan die afneem en persoonlike verryking kom in die plek daarvan. 'n Afname in toegewydheid tot opvoeding en intellektuele verbetering is ook sigbaar. In Amerika word die nasionale identiteit wat aan die Westerse kultuur kenmerk, bedreig. Kenmerke soos vryheid, demokrasie, individualisme, gelykheid voor die reg, konstitusionalisme en privaatbesit kom voortdurend onder skoot deur intellektueles wat multikulturalisme voorstaan.

Van der Waldt (1997:i) is van mening dat die meeste blankes in Suid-Afrika hulself as westerlinge *in diaspora* op 'n vreemde kontinent sien. Van der Waldt is van mening dat een van die belangrikste waardes van die Westerse samelewing, wat ook in die wetenskap na vore kom, dié is van outonome mag en heerskappy van die mens oor sy omgewing. Die mens mag die omgewing tot sy ekonomiese voordeel gebruik ten einde sy materiële welvaart te verbeter. Wetenskaplike beheersing van die werklikheid is vir Westerlinge van uiterste belang en daarom impliseer ontwikkeling in die Weste slegs wetenskaplike, tegnologiese en ekonomiese ontwikkeling. Westerlinge is egter agter ten opsigte van ontwikkeling van menseverhoudings, die ervaring van egte menslike gemeenskappe en estetiese ervarings (1997:60).

2.8.2 Westerse organisasie-kultuur

Organisasies in Suid-Afrika word meestal deur 'n burokratiese struktuur gekenmerk. Min organisasies kan hierdie struktuur, wat kenmerkend van hierdie kultuur is, agterlaat.

McKenna & Beech (1995:29) beskou Max Weber as die vader van die organisasie-burokrasie. Die kenmerke van hierdie kultuur is, volgens Weber, die volgende:

- Duidelike definiëring van pligte en verantwoordelikhede;
- Maksimale spesialisering;
- Vertikale gesagpatrone;
- Gehoorsaamheid aan gesag;
- Posbekteërs vertrou op vaardigheid verkry deur tegniese kennis;
- Maksimum gebruik van reëls;
- Vergoeding word gebaseer op rang en werksverantwoordelikheid;
- Onpersoonlike administrasie;
- Bevordering geskied na gelang van senioriteit of werksuitset soos deur 'n toesighouer beoordeel;
- Duidelike onderskeid tussen besit van 'n organisasie en die beheer daarvan.

Die tradisionele siening was dat so 'n kultuur gekenmerk word deur individue wat onder druk geplaas word om streng by metodes en prosedure te hou. Klem word op die proses, eerder as die uitkoms, geplaas. Hierdie tipe organisasie-kultuur sal meer suksesvol kan wees in organisasies waar die werk eenvoudig en repeterend van aard is. Onderdanigheid aan die owerheid, roetine en strukture word sterk beklemtoon. Die individu word maksimum geleentheid gebied om te ontwikkel en is verantwoordelik vir sy eie lot.

2.8.3 Die kultuur van Ubuntu

Die Ubuntu-gedagte het veral in die vroeë negentigerjare van die vorige eeu, toe die oorgang na 'n demokratiese bestel in Suid-Afrika duidelik geword het, weer prominensie geniet. Daar is algemeen aanvaar dat Ubuntu die nuwe gemeenskaplike kultuur vir die Suid-Afrikaanse samelewing sou word.

Volgens Teffo, aangehaal in Makgoba (1999:153), is die kultuur van Ubuntu afkomstig van die Zulu-slagspreuk "*umuntu ngumuntu ngabanye*" ('n mens is 'n mens deur ander). Die grondslag van Ubuntu is 'n gemeenskaplike, geestelike ideaal waardeur alle swartmense suid van die Sahara aan realiteit en lewe betekenis gee.

Mbigi en Maree (1995:14) beskou Ubuntu as 'n universele konsep wat op alle arm gemeenskappe van toepassing kan wees. Dit is veral relevant in Westerse stede waar stedelike vernuwings in die ghetto's plaasvind, asook ten opsigte van gemeenskapsontwikkeling in plattelandse gemeenskappe van ontwikkelende lande. Daar is 'n sterk fokus op die religieuse, meer spesifiek, op voorvadergeeste. Hierdie siening van Mbigi word deur Sindane (s.a. : 9) beaam wanneer laasgenoemde van sosiale mag as iets afkomstig van die bonatuurlike praat. Volgens Mbigi is die kardinale oortuiging van so 'n kultuur, dat 'n mens net 'n mens deur ander mense kan wees. Die fundamentele eienskap is in persoonlikheid en moraliteit gesetel. In gemarginaliseerde gemeenskappe, kan sukses slegs behaal word as daar kollektief opgetree word. Individue sal altyd onsuksesvol wees.

Mbigi identifiseer die volgende kernwaardes van die Ubuntu-kultuur:

- Groepsolidariteit;
- Konformisme;
- Empatie;
- Respek;
- Menswaardigheid;
- Kollektiewe eenheid.

Sindane (s.a. : 8) beskou mededeelsaamheid en vertroue in mekaar as verdere fundamentele kernwaardes. Die kennis van wat reg of verkeerd is, regverdigheid en onregverdigheid, menslikheid teenoor wreedheid, die keuse van vrede bo oorlog en liefde bo geweld is verdere kenmerke van hierdie kultuur. Ubuntu is volgens hom die proses wat die bereiking van die hoogste voorkeurtoestand van menswees (utopia) fasiliteer.

Teffo, aangehaal in Makgoba (1999:154-159), identifiseer verskeie waardes eie aan Ubuntu. Hierdie waardes sluit regverdigheid; respek vir mens en eiendom; verdraagsaamheid; meegevoel met en sensitiwiteit teenoor bejaardes, gebreklikes en minder bevoorregtes; duidelike reëls betreffende seks en die huwelik; gehoorsaamheid aan volwassenes, ouers, seniors en gesag; hoflikheid; betroubaarheid; eerlikheid en lojaliteit in.

Pityana aangehaal in Makgoba (1999:137-144), beweer dat daar na die vryheidstryd in Suid-Afrika na die tradisionele Afrika-kultuur teruggekeer word. Afrika-gewoontes en -tradisies word herontdek en meer swartes gebruik hul Afrika-name in plaas van hul Christen-name. Hy argumenteer verder dat die postmodernistiese siening is dat die moraliteit van 'n beginsel nie slegs bewerkstellig word deur die meerderheidswil nie. Beginsels en waardes moet voortdurend bevraagteken word omdat gemeenskappe in 'n voortdurende proses van verandering/ontwikkeling is. Volgens Pityana is Ubuntu die blywende beginsel in Afrika-persepsies. Sy vertolking van Ubuntu verwys na menslike solidariteit. Werklike sinvolle menswees word deur ander mense bewerkstellig. Vanuit dié kernwaardes is dit duidelik dat Ubuntu sterk op waardes wat wedersydse gevoel en respek vir ander teweegbring, fokus. Menswees word erken en gerespekteer. Vanuit 'n Westerse perspektief stem dit baie ooreen met Christelike leerstellings.

Stories, helde, rituele, danse en sang figureer volgens hom sterk in die kultuur van Ubuntu. Sindane (s.a. : 13) bevestig die aanwesigheid van voorafgaande (danse, rituele, ens.), maar gaan verder deur te sê dat gemeenskappe se unieke gebruike nie gekonsolideer moet word nie. Verskille moet gerespekteer word. Danse, sang en

rituele is veral in Suid-Afrika in optredes van politici en kollektiewe vakbondaksies sigbaar. Heldeverering deur die gemeenskap, veral vir Nelson Mandela, is in Suid-Afrika sowel as die res van die wêreld duidelik sigbaar.

2.8.4 Ubuntu organisasie-kultuur

Die swart stamgemeenskap-idee word as 'n struktuur van 'n organisasie voorgestel. Westerse bestuurstechnieke word hiermee geïntegreer - informele verhoudingsnetwerke word regoor die formele strukture geskep. Mbigi en Maree (1995) stel verder voor dat die sosiale ondervindinge en innoverende vermoëns van die mense van Afrika met die suksesvolle bestuurstechnieke van die Weste in ooreenstemming gebring moet word. Die tradisionele Afrika-gemeenskap het aanvanklik oor hul eie instellings beskik wat op beproefde beginsels en praktyke gefunksioneer het.

Mittner (1997:10) beweer dat Ubuntu ná 1994 meer prominensie geniet en deur eienskappe soos interaktiewe leierskap gekenmerk word. Interaktiewe leierskap kom in daaglikse spanvergaderings tot uiting voordat die werk begin. Groepsbesluitneming word gevolg. Gedeelde waardes word ook sterk in die groep beklemtoon. Die krygstradisie van die Afrika-kryger kan ingespan word om byvoorbeeld produktiwiteit te verhoog.

Volgens Broodryk, aangehaal deur Mittner (1997:10), word Afrika as die middelpunt in die Ubuntu-kultuur gesien. Die bewering word gemaak dat dit reeds die amptelike filosofie in die Suid-Afrikaanse openbare sektor is. Geformaliseerde stokvelstelsels waar die winsmotief nie oorheersend is nie, maar die samewerking tot voordeel van die hele groep, eerder as individuele voordeel is word deur Broodryk voorgestel.

Kritici van hierdie kultuur het dit veral teen die siening van tyd en die winsmotief (Mittner, 1997:10). Aanhangers van Ubuntu sien nie tyd in 'n liniêre perspektief (naamlik dat tyd 'n vasgestelde begin en volstreekte einde het) soos Westerlinge nie maar eerder as sirkelvormig, waar die verlede belangriker is as die hede. Fleksietyd,

waar individue buite 'n kerntyd kan kom en gaan soos hul verkies, word in hierdie kultuur as die oplossing vir verskille in interpretasie van tyd beskou.

Mittner (1997:10) is egter verder van mening dat globalisering en internasionale mededinging die idee van Ubuntu gekelder het. Geen land sal in 'n ander land belê waar daar nie klem op winste geplaas word nie, of waar werkers enige tyd kan begin werk. "Die internasionale ekonomiese rolspelers is ongelukkig meestal van Westerse afkoms en stel nie in die *rustigheid* van Ubuntu belang nie."

Mazrui en Tidy, soos aangehaal in Van der Waldt (1997:133), is van mening dat die enkele rede vir die krisis in Afrika dié van swak politieke leierskap is. Hulle identifiseer vyf verskillende leierskapstyle, voor en na onafhanklikheid, wat hierdie siening motiveer:

- Volgens die *paternalistiese tradisie* word die eerste president van 'n Afrikaland gewoonlik as die ware vader van die land en aan wie kinderlike gehoorsaamheid verskuldig is (tradisionele respek vir ouderdom en wysheid), beskou.
- Die *tradisie van die wyse man* beskou die leier as die enigste leermeester. Sy ideologie word as die finale antwoord beskou en alternatiewe sienings word nie geduld nie.
- Die *krygsmantradisie* van vryheidsvegters en militêre regeerders staan 'n filosofie voor waarin die aanhangers aan die mite van dissipline glo, geen vryheid van denke toelaat nie, en van intimidasie, dwang en vrees gebruik maak om hul gesag af te dwing.
- Die *charismatiese styl van die inspireerende leier* "vang" die gemeenskap met 'n tipe mistiek rondom sy naam, persoonlikheid en magnetisme. Wanneer die charisma afneem, verander die leier gewoonlik in 'n ondemokratiese despoot.
- Die *monargale tipe leierskap* soek na vorstelike, aristokratiese effek en mag, waarvolgens die leier as die verlosser of redder gesien word en as 'n held vereer word.

Dit is duidelik dat die beskouing van die leier as *vader, wyse, soldaat, begaafde of koning*, in plaas van die leier as dienskneg van al sy mense, Afrika in ellende gedompel het.

2.9 OPSOMMING

Van der Waldt (1997:13) som die verskil tussen Afrika en die Weste goed op met sy mening dat die tradisionele Afrikakultuur as “kommunalisties” beskou kan word (*ek is omdat ons is*) en dat die Westerse kultuur sterk op “individualisme” (*ons is omdat ek is*) fokus. In Afrika kom individualiteit nie tot sy reg nie omdat ‘n enkeling slegs binne ‘n gemeenskap bestaansreg het. Die weste sien ‘n gemeenskap as ‘n losse groepering individue.

Opsommenderwys kan daar dus gesê word dat Ubuntu op Afrika fokus en die swart stam-idee die struktuur is waarbinne die kultuur tot uiting kom. Dit is duidelik dat die visie van ‘n Afrika-Renaissance op Ubuntu gebaseer is. Die dominante waardes is hoofsaaklik afkomstig vanaf religieuse waardes en swart voorvadergeeste. Alle optredes is kollektief tot voordeel van die gemeenskap en konformisme is ‘n belangrike vereiste. Mededeelsaamheid, groepsolidariteit en gedeelde waardes is direkte uitvloeisels hiervan. Hoë moraliteit, gekenmerk deur mense wat vredeliewend is, weet wat reg en verkeerd is, regverdig en menslik is, is ‘n dominante waarde. Empatie, vertroue, respek, menswaardigheid, interaktiewe leierskap en groepsbesluitneming is verdere waardes wat hierdie kultuur kenmerk.

Die Westerse kultuur, daarteenoor, word gekenmerk deur waardes soos klasseverdeling, regulering, magsverdeling, orde, regverdigheid, waarheid, geloof, etiek, demokrasie, verteenwoordiging, die gesin, gehoorsaamheid, lojaliteit, moraliteit, hoë standaarde, opvoeding, vryheid van spraak, opregtheid, spaarsamigheid, hardwerkendheid, rasionaliteit, eenheid, vryheid, demokrasie, individualisme, gelykheid voor die reg, konstitusionalisme, privaatbesit en die nuwe moderne manifestasies van anti-sosiale gedrag.

Wanneer die Westerse en Ubuntu-kulture vergelyk word, is dit duidelik dat daar nie veel verskille tussen die twee kulture is nie en dat daar selfs 'n hele aantal gemeenskaplike waardes en oortuigings is. Die enigste noemenswaardige verskil is dat die Westerse kultuur individualisme sterk beklemtoon en die Ubuntu-kultuur kollektiwisme beklemtoon.

Met die teorie betreffende kultuur bekend en die twee belangrikste kulture in die Suid-Afrikaanse samelewing as agtergrond, kan organisasie-kultuur as 'n verskynsel vervolgens ondersoek word. Soos in die genoemde Suid-Afrikaanse kulture, sal die fokus op die rol van waardes as 'n onderskeidende kenmerk in organisasie-kultuur val. Hierdie ondersoek volg in hoofstuk drie.

3.2 WAT IS 'N ORGANISASIE?

Angelmar & Carter (1993:103-104) vertaal die term organisasie as 'n groep mense wat saamwerk om spesifieke doeleë te bereik. Volgens hulle is 'n organisasie 'n groep mense wat saamwerk om spesifieke doeleë te bereik. Volgens hulle is 'n organisasie 'n groep mense wat saamwerk om spesifieke doeleë te bereik.

HOOFSTUK 3

ORGANISASIE-KULTUUR

3.1 INLEIDING

Die doel van hierdie hoofstuk is om die teorie betreffende kultuur, soos geïdentifiseer in hoofstuk twee, te gebruik en dit met die literatuur oor organisasie-kultuur in verband te bring. Die fokus hier val dus op die teorie rakende organisasie-kultuur.

Na die verduideliking van die betekenis van organisasie-kultuur word die definisie, die ontstaan en onderhoud, dimensies, kenmerke en funksies van organisasie-kultuur bespreek. Dit word deur die belangrikheid daarvan vir die organisasie, organisasie-effektiwiteit en die rol van bestuur en leierskap gevolg. 'n Bondige verduideliking van die verskil tussen organisasie-kultuur en -klimaat geskied, waarna hierdie gedeelte met 'n opsomming van die tersaaklike definisies afgesluit word.

Kennis wat in hierdie hoofstuk opgedoen word, sal in hoofstuk vier gebruik word om die organisasie-kultuur van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag (SANW) te ondersoek. Die teorie betreffende organisasie-kultuur, waardes en waardestelsels, asook waardes vanuit die twee dominante kulture, wat in hoofstuk twee bespreek is, sal in hoofstuk vier aangewend word vir die ontwikkeling van waarde-groeperings en 'n waardestelsel vir die SANW. Voordat organisasie-kultuur verklaar word, is dit noodsaaklik om duidelikheid oor die betekenis van die begrip *organisasie* te verkry.

3.2 WAT IS 'n ORGANISASIE?

Anderson & Carter (1990:100-101) verduidelik die term *organisasie* aan die hand van Parsons se definisie waarvolgens organisasies gesien word as sosiale eenhede wat geskep word om spesifieke doelwitte te bereik. Kerke, skole en hospitale is

voorbeeld hiervan. Organisasies word gekenmerk deur die verdeling van werk en mag, die teenwoordigheid van 'n magsentrum wat die optrede van die organisasie beheer, asook die vervanging van personeel. 'n Bondiger definisie deur Mills verwys na organisasie as 'n stelsel van roldefiniëring deur mag (Anderson & Carter, 1990:100-101).

Tayeb (1997:83) gebruik Schein se definisie om organisasies verder te verduidelik as oop sisteme in konstante interaksie met verskeie omgewings. Organisasies bestaan uit verskillende subgroepe, beroepseenhede, hiërargiese vlakke en geografies verspreide segmente.

Cohen *et al.* (1999:41-42) bied 'n verduideliking en beskou die vroeë organisasie as 'n instelling met 'n eienaar-bestuurder en 'n paar werknemers. 'n Losse struktuur bestaan omdat die eienaar-bestuurder alle aspekte van die organisasie self kan bestuur. Namate die organisasie groei, is 'n struktuur nodig om te oorleef. By die tradisionele organisasie ontwikkel gewoonlik 'n burokratiese piramide-struktuur. Die wyse waarop organisasies funksioneer is soos volg:

- Besluite word deur aangewese persone in die organisasie-hiërargie geneem wat meer mag vir diegene hoër op in die organisasie impliseer.
- Daar is 'n eksplisiete stel reëls wat die regte en pligte van werknemers uitspel.
- Arbeid word deur middel van spesialisasie in voorskriftelike poste verdeel.
- 'n Stel prosedures bestaan wat die hantering van werksverwante probleme voorskryf.
- Verhoudings is onpersoonlik, objektief en regverdig.
- Keuring en bevordering geskied na gelang van tegniese vaardigheid.
- Koördinering van werk vind deur die bevelskanaal plaas.
- Verskille tussen departemente op dieselfde hiërargiese vlak word gewoonlik hoër op in die hiërargie verwys vir 'n beslissing.
- Beloning is geformaliseer en eenvormig.

Bogenoemde siening word deur Hellriegel, Slocum & Woodman (1998:516-518) ondersteun wanneer vlakke van gesag, sentralisasie, reëls, prosedure, onpersoonlike verhoudings, bevelskanaal en spanwydte van bevel, as eienskappe wat struktuur aan 'n organisasie gee, maar ook as onderskeidende kenmerke van 'n organisasie geïdentifiseer word.

Organisasies kan dus beskou word as sosiale eenhede wat geskep word en wat as gevolg van hul "oop stelsel"-aard in gedurige interaksie met hulle omgewings is. Hierdie eenhede verander soos wat die omgewing verander. Organisasies beskik gewoonlik oor 'n struktuur met verskillende hiërargiese vlakke, verskillende subgroepe of beroepseenhede en 'n magsentrum waarvandaan besluite geneem word. Dit kan ook uit geografies verspreide segmente bestaan. Verder vertoon organisasies kenmerke soos verdeling van werk en mag, reëls en prosedure wat aktiwiteite rig en onpersoonlike verhoudings.

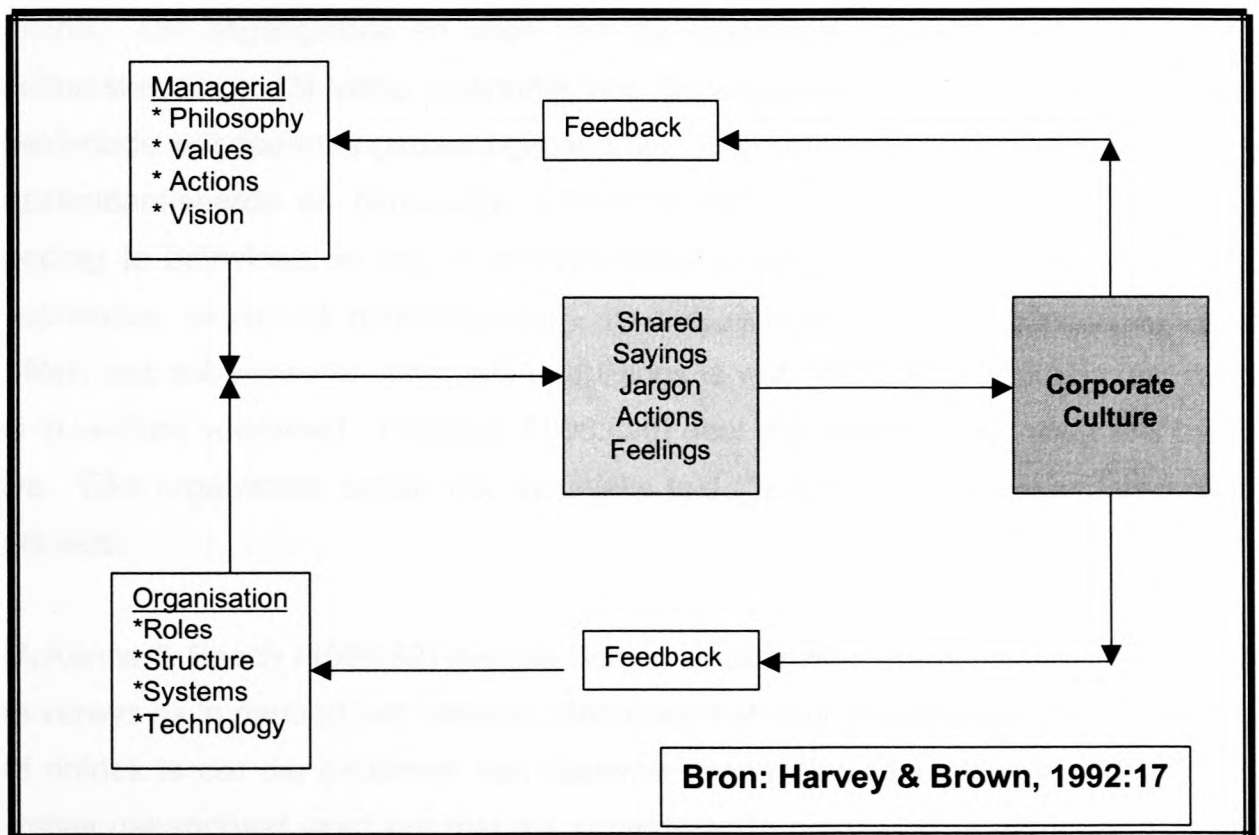
3.3 DEFINISIE VAN ORGANISASIE-KULTUUR

Reece & Brandt (1990:73) beskou korporatiewe kultuur as die stel houdings wat die basis vorm waarvandaan korporatiewe besluite geneem word. Indien werknemers nie aanpas by die houding wat die korporatiewe kultuur verteenwoordig nie, sal hulle misplaas voel.

Robbins (1994:71) definieer organisasie-kultuur as 'n stelsel van gedeelde betekenis binne 'n organisasie wat in 'n groot mate bepaal hoe werknemers optree. Volgens Robbins impliseer die definisie van organisasie-kultuur verskeie dinge. *Eerstens* impliseer dit dat kultuur 'n persepsie binne die organisasie is en nie binne die individu nie. *Tweedens* is organisasie-kultuur 'n beskrywende term vir die persepsie van die lede en nie of hulle van die organisasie hou of nie.

Harvey & Brown (1992:17) verwys na organisasie-kultuur as 'n stelsel van gedeelde betekenis, insluitende taal, kleredrag, gedragspatrone, waardestelsels, gevoel, houdings, interaksie en groepsnorme van die lede. Korporatiewe kultuur bied aan die

hele organisasie 'n gevoel van hoe om op te tree, wat om te doen en waar om prioriteite te plaas. Kultuur help lede om die gapings tussen formele instruksies en hoe die werk uiteindelik gedoen moet word, te vul. In Figuur 3.1 bied Harvey & Brown 'n self-verduidelikende skematiese voorstelling van hul definisie van korporatiewe kultuur. Bestuur se visie, waardes, optredes en filosofie, asook die organisasie-struktuur, rolle en stelsels, speel 'n belangrike rol in die vorming van gebruike en gedrag binne die organisasie wat uiteindelik tot die skepping van 'n eiesoortige kultuur lei. Terugvoer van organisasie-kultuur met betrekking tot die bestuur en organisasie kan tot aanpassings en vernuwing lei van byvoorbeeld visie, waardes en filosofie.



Figuur 3.1: Korporatiewe kultuur

French *et al.* (1985:525) definieer organisasie-kultuur as die dominerende patroon van waardes, mites, oortuiginge, aannames en norme en die vasvang daarvan in taal, simbole, tegnologie en artefakte, in bestuursdoelwitte en -praktyke, asook die deelnemers se houdings, sentimente, aktiwiteite en interaksies.

Narayahan & Nath (1993:446) definieer korporatiewe kultuur as die patrone van artefakte, oortuigings, norme, waardes en voorveronderstellings wat binne die organisasie aangetref word. *Artefakte* is sigbare manifestasies van kultuur en sluit waarneembare gedrag van die werkers, strukture, prosedures en reëls in. *Oortuiginge* sluit alle idees, kennis, gebruike en bygelowe in. *Norme* reguleer gedrag en is die reëls en standaarde van die organisasie. *Waardes* is die oortuigings van lede betreffende wat reg of verkeerd is. *Voorveronderstellings* is die onuitdrukbare veronderstellings aanwesig binne 'n organisasie.

Schermerhorn *et al.* (1994:433-438) vul bogenoemde skrywers aan en identifiseer die volgende waarneembare aspekte van organisasie-kultuur wat die definisie verder uitbrei. Die *stigtingstorie* en *sage* van die organisasie speel 'n belangrike rol in kultuurskepping. Dit vertel gewoonlik hoe die organisasie ontstaan het en van die heldedade wat daarmee gepaard gegaan het. Gebruike en *rituele*, met ander woorde gestandardiseerde en herhalende aktiwiteite wat op sekere tye gebruik word om gedrag te beïnvloed, is nog 'n waarneembare aspek van kultuur. *Simbole* - soos voorwerpe, aksies of gebeurtenisse - is ook voorbeelde van organisasie-kultuur. *Mites*, wat onbewese en informele oortuigings is wat onvoorwaardelik aanvaar word, is 'n verdere voorbeeld. Robbins (1996:696) deel dié siening, maar voeg *taal* by die lys. Elke organisasie beskik oor sy unieke taal ("jargon") wat sy besondere kultuur uitbeeld.

McKenna & Beech (1995:52) gebruik Schein se definisie deur na organisasie-kultuur te verwys as 'n patroon van basiese aannames wat deur 'n spesifieke groep ontwikkel of ontdek is om die probleme van eksterne aanpassing (die siklus wat deur enige stelsel gehandhaaf word om met die veranderende omgewing in verhouding te bly) en interne integrasie (die proses om tegelykertyd 'n groep te vorm, te groei en verhoudings te handhaaf), te hanteer. Schein (1989:33) self is van mening dat die artefakte van 'n organisasie die organisasie-struktuur (gesagspatrone, verdeling van werk, metode van beheer en lyne van kommunikasie) en houdings en persepsies van die werkers insluit. Hellriegel *et al.* (1998:548) ondersteun Schein asook McKenna & Beech se siening van organisasie-kultuur, naamlik dat dit gevestig word om eksterne

en interne uitdagings die hoof te bied. Volgens hulle behels *eksterne aanpassing* die volgende: die missie en strategie van die organisasie, doelwitte, hulpbronne en meetinstrumente. *Interne integrasie* behels taal en konsepte, groep- en spangrense en belonings en straf.

Organisasie-kultuur kan dus bondig opgesom word as die persepsie binne 'n organisasie (nie dié van die individu nie) van hoe die organisasie ekstern by sy omgewing aanpas en hoe die organisasie intern deur middel van groeppvorming integreer. Organisasie-kultuur kan die beste verduidelik word deur na die kenmerke of manifestasies daarvan, die hulpmiddels en dit wat organisasie-kultuur vir 'n organisasie bied, te verwys. Organisasie-kultuur se kenmerke of manifestasies sluit die stigtingstorie, sage, rituele, artefakte, simbole, mites, groepswaardes, groepsnorme, interaksies, houdings, gedrag, kleredrag en taal in. Die hulpmiddels waarmee organisasie-kultuur geskep word, sluit bestuur se visie, missie, filosofie, optredes en doelwitte in. Verdere hulpmiddels is die organisasie se struktuur, rolle, stelsels en tegnologie. Die organisasie maak voorsiening vir die oorbrugging van die gaping tussen organisasie-voorskrifte en die fisiese roluitvoering van die lede. Dit verskaf ook aan lede die manier van optrede, wat om te doen en waar om prioriteite te plaas.

Vervolgens word daar na die belangrikheid van organisasie-kultuur vir 'n organisasie gekyk.

3.4 BELANGRIKHEID VAN KULTUUR VIR 'n ORGANISASIE

Die meeste skrywers is dit eens dat die kultuur binne 'n organisasie saam met die visie die belangrikste komponente vir sukses vir 'n organisasie is. Van hierdie skrywers se menings word vervolgens gebruik om hierdie siening te motiveer.

Armstrong (1993:198) beweer dat organisasie-kultuur die sleutelkomponent vir die bereiking van organisasie-doelwitte en -strategieë, die verbetering van organisasie-effektiwiteit en die implementering van verandering is. Volgens hom is die rede vir

hierdie sleutelrol die feit dat kultuur manifesteer vanuit diepgewortelde oortuigings, waardes en norme wat hoofsaaklik die organisasie-gedrag bepaal. Kultuur kan vir 'n organisasie werk deurdat 'n omgewing geskep kan word waar organisasie-effektiwiteit verbeter word, of dit kan daarteen werk deurdat weerstand teen bereiking van organisasie-doelwitte en -strategieë geskep kan word. Die weerstand kan ook teen verandering of 'n gebrek aan toewyding wees wat in beide gevalle fataal vir 'n organisasie kan wees. Die impak wat kultuur op die organisasie het, is volgens Armstrong die oordra van 'n gevoel van identiteit en eenheid wat doel skep, fasilitering van toewyding en die vorming van gedrag deur die rigting aan te dui van dit wat verwag word. Hierdie siening word ook deur Oakland (1995:5) gedeel en plaas "kernwaardes en oortuigings" (dit wat die organisasie graag wil wees) op dieselfde hiërargiese vlak as die organisasie-doel (dit waarvoor die organisasie geskep is). Die organisasie-kultuur (kernwaardes en oortuigings in hierdie geval) en die doel, is volgens Oakland se visieraamwerk vir organisasies (Figuur 3.5), op 'n hoër hiërargiese vlak as die "missie" (dit wat die organisasie wil bereik). Organisasie-kultuur het dus 'n direkte invloed op die organisasie-missie.

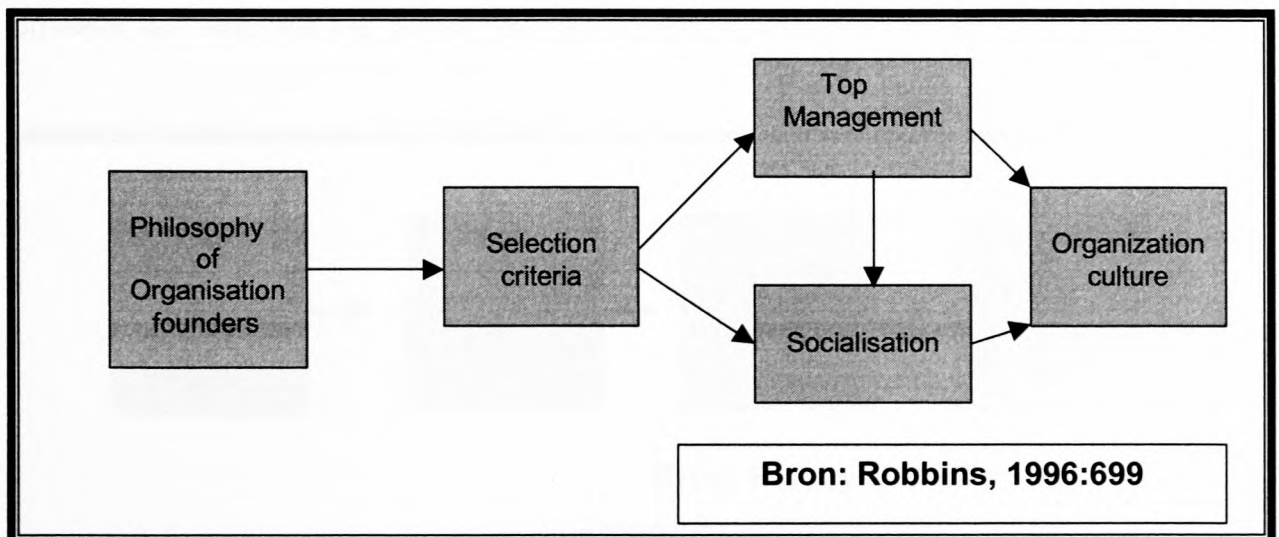
Hellriegel *et al.* (1998:555) is van mening dat organisasie-sukses en 'n sterk kultuur onderling verwant is. 'n Sterk kultuur werk om die volgende redes sukses in die hand: *Eerstens* verseker 'n sterk kultuur 'n goeie pas ("fit") tussen organisasie-strategie en -kultuur wat noodsaaklik is vir die implementering van die strategie. *Tweedens* verseker 'n sterk kultuur dat organisasie-doelwitte gemeenskaplik deur werknemers nagestreef word omdat hulle daarmee kan identifiseer. *Laastens* lei 'n sterk kultuur tot toegewyde en gemotiveerde werknemers, 'n aangeleentheid wat vir organisasie-sukses uiters belangrik is. Organisasie-kultuur is dus 'n belangrike meganisme waarmee organisasie-sukses behaal kan word. Organisasie-sukses kan bereik word deur 'n sterk organisasie-kultuur te vestig wat die doel en missie van die organisasie positief kan beïnvloed. Dit beïnvloed veral menslike gedrag deurdat dit identiteit en eenheid binne die organisasie skep. 'n Sterk organisasie-kultuur lei tot gemotiveerde en produktiewe werkers. 'n Organisasie-omgewing wat tot sukses lei, word dus deur organisasie-kultuur geskep. 'n Ander belangrike aspek van 'n sterk

organisasie-kultuur waarmee rekening gehou moet word, is dat dit weerstand teen verandering kan meebring.

Met die definisies van organisasie-kultuur en die belangrikheid daarvan vir 'n organisasie bekend, kan die ontstaan en onderhoud daarvan ondersoek word.

3.5 ONTSTAAN EN ONDERHOUD VAN ORGANISASIE-KULTUUR

Die ontstaan van organisasie-kultuur word met interessante perspektiewe deur Robbins (1996:699) verduidelik. Volgens hom val die huidige gebruike, tradisies en algemene manier van dinge doen nie uit die lug nie. Vroeëre kultuur word gewoonlik na die stigters van die organisasie en hulle visie daarvoor teruggevoer. Die stigters word gewoonlik nie subjektief deur kultuur beïnvloed nie omdat daar met die stigting van die organisasie nog geen interne kultuur bestaan nie. Die stigters dwing wel hul visie vir die organisasie op die werkers af en sodoende word 'n kultuur gevorm.

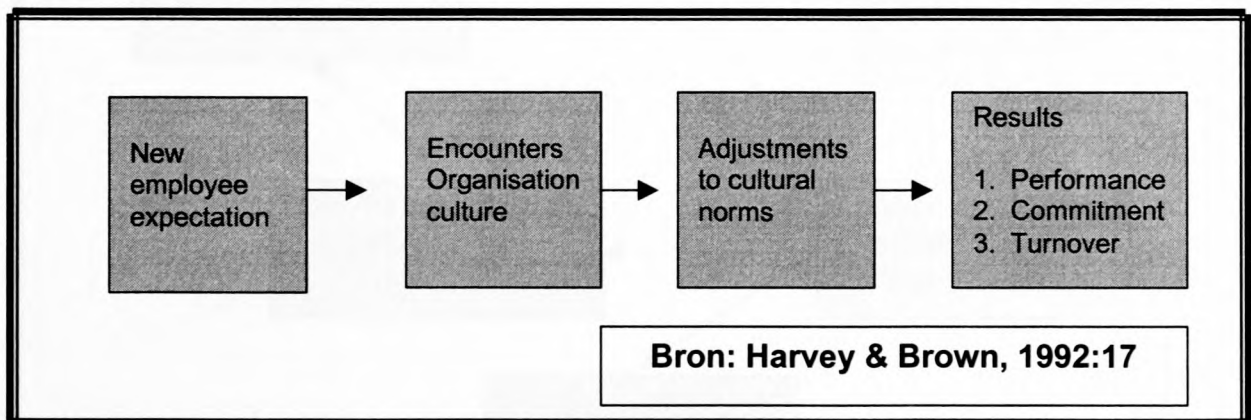


Figuur 3.2: Vorming van organisasie-kultuur

Robbins stel die vorming van organisasie-kultuur skematies voor in Figuur 3.2. Kulture word in stand gehou deurdat daar tydens werwing lede met die nodige vaardighede en kennis om hul taak suksesvol binne die organisasie te verrig, gewerf word. Lede met dieselfde waardes as die organisasie word gewoonlik aangestel. 'n

Verdere wyse waarmee kultuur in stand gehou word, is deur die optrede van topbestuur. Die optrede van die topbestuur filter gewoonlik deur na die werkers en vestig sodoende norme. Voorbeelde hiervan is die mate waartoe waagmoed en innovasie aangemoedig word, asook gedragskodes en die optredes wat verhogings en bevorderings moontlik maak. 'n Belangrike tegniek vir instandhouding van kultuur is die sosialiseringsproses. Nuwe lede van die organisasie word deur middel van hierdie proses gehelp om by die kultuur van die organisasie aan te pas omdat hulle as gevolg van onkunde die waardes en norme van die organisasie kan versteur. Lede wat nie aanpas nie, word as nonkonformiste of rebelle beskou en word gewoonlik soos buitelanders behandel of ontslaan.

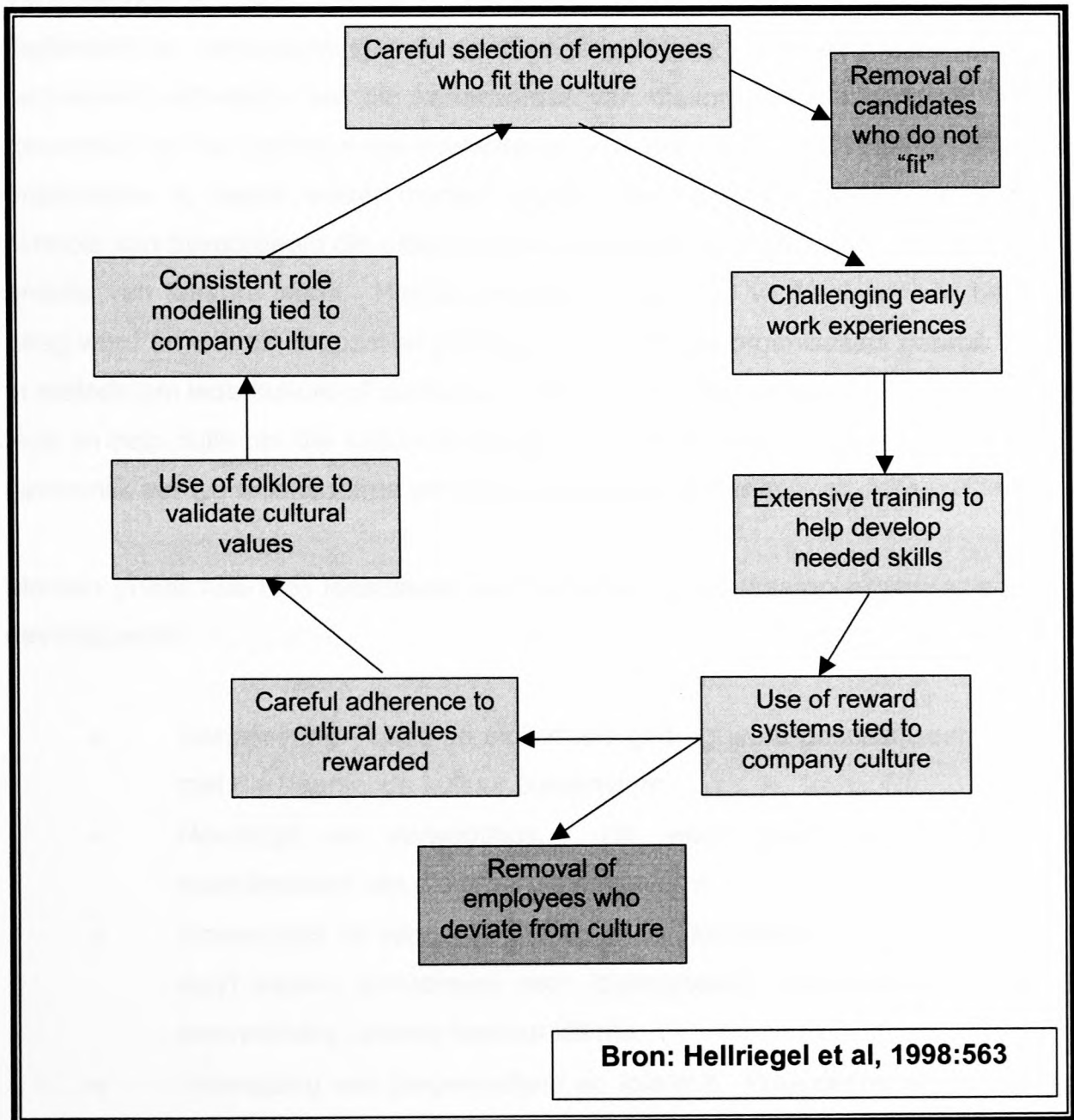
Harvey & Brown (1992:18) stel die sosialiseringsproses skematies soos in Figuur 3.3, voor. Die nuwe lid betree die organisasie met eie verwagtinge, maar kom vinnig met die organisasie-kultuur in aanraking. Aanpassings word gewoonlik gemaak om by die kulturele norme van die organisasie in te pas. Die resultaat kan positief wees deurdat verhoogde werksuikset en toewyding verkry word, of negatief deurdat personeel-omsette van lede wat nie konformeer nie en die organisasie verlaat, ervaar word.



Figuur 3.3: Die sosialiseringproses

Die sosialiseringsproses van Harvey & Brown word verder uitgebrei met 'n voorbeeld deur Hellriegel *et al.* (1998:563) se voorstelling in Figuur 3.4. Intreevlak-kandidate word gewoonlik met sorg gekeur en aangestel. Ervaring in die nuwe beroep lei gewoonlik daartoe dat nuwelinge hul vorige ondervindinge, gedrag, waardes en

norme bevraagteken, en namate hul aan die nuwe organisasie-kultuur blootgestel word, aanvaar of verwerp hulle die nuwe waardes en norme. Opleiding geskied om werkers te bevorder. Operasionele resultate van die individu word gemeet en in die vergoedingstelsel gereflekteer. Gehoorsaamheid aan die organisasie-waardes word beklemtoon en persoonlike opofferings in belang van die organisasie word gewoonlik vereis.



Figuur 3.4: Voorbeeld van 'n organisasie se sosialiseringproses

Sages en mites versterk gewoonlik die wyse waarop die organisasie funksioneer. Diegene wat as hoogvlieërs beskou word dien as rolmodelle om die organisasiekultuur verder te versterk.

Robbins (1996:699) gaan verder deur ook stories, rituele, materiële simbole en taal as wyses waardeur werkers organisasiekultuur aanleer, te identifiseer. Stories het gewoonlik met die stigtingsverhaal, oortreding van reëls, suksesverhale en veranderinge te make. Hierdie stories koppel die hede met die verlede en voorsien legitimiteit en verduidelikings vir die huidige praktyke. Rituele het te make met herhalende aktiwiteite wat die kernwaardes van die organisasie versterk. Dit dui gewoonlik op die belangrikste doelwitte en wie die belangrikste mense binne die organisasie is, asook watter mense wegdoenbaar is. Voorbeelde van materiële simbole kan byvoorbeeld die uitleg van die korporatiewe hoofkantoor, of die uitleg en grootte van kantore wees. Hierdie simbole dra aan die werkers oor wie belangrik geag word en wat die toepaslike gedrag is. Die meeste organisasies gebruik taal as 'n metode om lede kulture of subkulture te leer. Deur die taal aan te leer, konformeer lede en help hulle om die kultuur te vas te lê en te versterk. Organisasies ontwikkel gewoonlik oor tyd unieke terme om eiesoortighede te beskryf.

Morden (1996:134-135) identifiseer ook verskeie wyses waarop organisasiekultuur gevestig word:

- *Sosialisering.* Lede se individuele gedrag word gesosialiseer sodat dit met die heersende kultuur ooreenstem.
- *Houdings en verwagtings.* Dit word deur die onderliggende waardestelsel van die organisasie gevorm.
- *Konvensies vir verwagte gedrag en werksuitsette.* Organisasiekultuur skryf sekere konvensies voor, byvoorbeeld, spesifieke kleredrag en aanvaarbare optrede teenoor kliënte.
- *Verwachting van toegewydheid en lojaliteit.* Waardestelsels bepaal dat toegewydheid en lojaliteit van individue verwag kan word.
- *Leierskap.* Die leier moet die voorbeeld stel en die kultuur versterk.

Die kultuur van 'n organisasie ontstaan dus by die stigters van die organisasie wanneer 'n visie bepaal word. Lede van die organisasie word voor aanstelling in die organisasie gekeur ten opsigte van die verwagte vaardighede en waardes. Organisasie-kultuur word deur die voorbeeld van die topbestuur en deur sosialisering gevestig. Die sosialiseringsproses vind gewoonlik plaas wanneer individuele verwagtinge met organisasie-verwagtinge in ooreenstemming gebring word en lede of toegewyd aan die organisasie is, of bedank.

Die verlangde organisasie-gedrag en doelwitte rondom werksuitsette word nagevolg. Organisasie-kultuur word in stand gehou deur artefakte soos sages, stories, mites, rituele, simbole en taal.

3.6 DIMENSIES VAN ORGANISASIE-KULTUUR

Armstrong (1993:199-200) identifiseer die volgende manifestasies van organisasie-kultuur:

- Norme – die ongeskrewe reëls van gedrag;
- Waardes – dit wat as belangrik geag word, uitgedruk in oortuigings;
- Artefakte – die tasbare aspekte van organisasies wat mense kan hoor, sien en voel;
- Organisasie-klimaat – die werksatmosfeer van 'n organisasie;
- Bestuurstyl – die optrede van bestuurders, hul metode van leierskap en gebruik van mag;
- Organisasie-gedrag – die manier van optrede en interaksie binne die organisasie;
- Organisasie-struktuur – die hiërargiese indeling van die organisasie;
- Die prosesse en stelsels binne die organisasie.

Robbins (1996:696) ondersteun Armstrong se siening en voeg stories, rituele, materiële simbole en taal by die lys.

Ivancevich & Matteson (1996:110) som die dimensies van organisasie-kultuur soos deur Robbins en Armstrong geïdentifiseer, goed op en bied dit in kolomformaat aan soos in Tabel 3.1.

Tabel 3.1: Manifestasies van organisasie-kultuur

Rite	A relative elaborate, dramatic planned set of activities that combines various forms of cultural expressions and that often has both practical and expressive consequences.
Ritual	A standardised, detailed set of techniques and behaviours that manages anxieties but seldom produces intended, practical consequences of any importance.
Myth	A dramatic narrative of imagined events, usually used to explain origins or transformation of something: also, an unquestioned belief about the practical benefits of certain techniques and behaviours that is not supported by demonstrated facts.
Sage	A historical narrative of some wonderful event that has a historical basis but has been embellished with fictional detail.
Folktale	A complete fictional narrative.
Symbol	Any object, art, event, quality, or relation that serves as a vehicle for conveying meaning, usually by representing another thing.
Language	A particular manner in which members of a group use vocal sounds and written signs to convey meanings to each other.
Gesture	Movements of a part of the body used to express meanings.
Physical setting	Those things that physically surround people and provide them with immediate sensory stimuli as they carry out cultural expressive activities.
Artefact	Material objects manufactured by people to facilitate culturally expressive activities.

Bron: Ivancevich & Matteson, 1996:110

Morden (1996:134-135) ondersteun bogenoemde sienings en noem dat organisasiekultuur uit vyf veranderlikes bestaan. (Dit stem ooreen met wat Armstrong en Robbins "dimensies" noem).

Hierdie veranderlikes is:

- *Waarde-oordeel.* Besluitneming en organisasie-gedrag hang van individuele en kollektiewe oordele af. Hierdie oordele word op waardes gebaseer.
- *Visie.* Visie integreer die waarde-oordele van verskillende ideologieë binne 'n waardestelsel.
- *Waardestelsel.* Die somtotaal van waarde-oordele en visie maak die waardestelsel uit. Dit verskaf die raamwerk waarbinne die missie van, en die strategie, etos en gedrag vir die organisasie gedefinieer word.
- *Gedragstandaarde en norme.* Dit bepaal die houdings en gedrag van lede.
- *Persepsies van prioriteite.* Dit word in die doelwitte en teikens gestel.

Dit sou dus moontlik wees om die dimensies of manifestering van organisasiekultuur in drie kategorieë op te som. *Eerstens* is daar die visuele manifestasies naamlik organisasie-artefakte, simbole, taal, stories, gedrag en rituele; *tweedens*, die onsigbare of kognitiewe manifestasies van waardes, norme en organisasie-klimaat en *derdens*, die wyse waarop die organisasie in struktuur, prosesse en stelsels georganiseer is en ook die bestuurstyl wat gevolg word.

3.7 KENMERKE VAN ORGANISASIE-KULTUUR

Kenmerke van organisasiekultuur is, volgens Robbins (1996:681), dat dit gedeel word deur 'n *kollektiwiteit*, *emosioneel belaa*i is, op 'n *geskiedkundige grondslag* gebaseer word, die *interne simboliek* verteenwoordig, *dinamies* is en *inherent onduidelik* is.

Robbins (1996:681) identifiseer verder vanuit die definisie van kultuur sewe kenmerke van “gedeelde betekenis” wat in essensie die betekenis van organisasie-kultuur vaslê. Hierdie kenmerke is;

- die mate waartoe werknemers aangemoedig word om *innoverend* op te tree en *risiko's* te neem;
- die mate waartoe van werknemers verwag word om aandag aan *detail en akkuraatheid* te skenk;
- die mate waartoe bestuur *aandag aan uitkomst* gee eerder as aan die prosesse om die uitkomst te bereik;
- die mate waartoe bestuur die uitkoms van bestuursbesluite op *mense in ag neem*;
- die mate waartoe aktiwiteite om *spanne georganiseer* word in plaas van rondom individue;
- die mate waartoe mense *aggressief en kompetend* is, en
- die mate waartoe organisasie-aktiwiteite op die handhawing van die *status quo* gemik is, eerder as op groei.

Organisasie-kultuur weerspieël dus die mate waartoe werkgewers werknemers toelaat om kreatief en selfstandig binne en tot voordeel van die organisasie op te tree.

Met die definisie, die belangrikheid, die ontstaan en onderhoud, dimensies en kenmerke van organisasie-kultuur bekend, is dit vervolgens belangrik om te bepaal wat organisasie-kultuur vir 'n organisasie kan bied. Die funksies van organisasie-kultuur word dus vervolgens ondersoek.

3.8 FUNKSIES VAN ORGANISASIE-KULTUUR

Volgens Schermerhorn *et al.* (1994:430) het organisasie-kultuur twee hoof funksies, naamlik eksterne aanpassing en interne integrasie. Eksterne aanpassing het te make met die organisasie se interaksie met ander, die organisasie se missie en doelwitte en metodes om sukses en mislukking te hanteer. Interne integrasie daarteenoor,

het te make met die skep van 'n kollektiewe identiteit en maniere om saamwerk en saamlewe te vergemaklik en te bevorder. Schein (1989:83-84) sien ook bogenoemde as twee funksies van organisasie-kultuur en is van mening dat eksterne aanpassing en interne integrasie nou verwant is. Organisasies se primêre probleem is hoe om die primêre taak uit te voer en terselfdertyd aandag aan probleme rondom interne integrasie te gee. Organisasie-kultuur moet hierdie probleem oplos en dit is belangrik dat konsensus hieroor moet bestaan, veral by die topbestuur.

Die funksies van organisasie-kultuur is dus, volgens Schein:

- Om probleme wat die organisasie met die omgewing ondervind, op te los;
- Om probleme wat 'n organisasie met integrering van interne prosesse ondervind, op te los;
- Om die basiese angste van lede te verminder deurdat almal met die voorgeskrewe organisasie-kultuur konformeer.

Verdere funksies van kultuur wat tot die organisasie se voordeel benut kan word, behels die volgende (Robbins, 1998:601):

- Dit verskaf die grense van 'n organisasie, met ander woorde dit bied kenmerke wat een organisasie van ander organisasies onderskei;
- Kultuur fasiliteer die skep van toewyding aan iets groter as individuele selfbelang (die organisasie);
- Dit dra 'n sin van identifikasie aan die lede van die organisasie oor;
- Kultuur verskaf sosiale stabiliteit binne 'n organisasie.
- Kultuur is die maatreël wat die gedrag en houding van werkers vorm en rig en ook die aspek waardeur werkers sin maak.

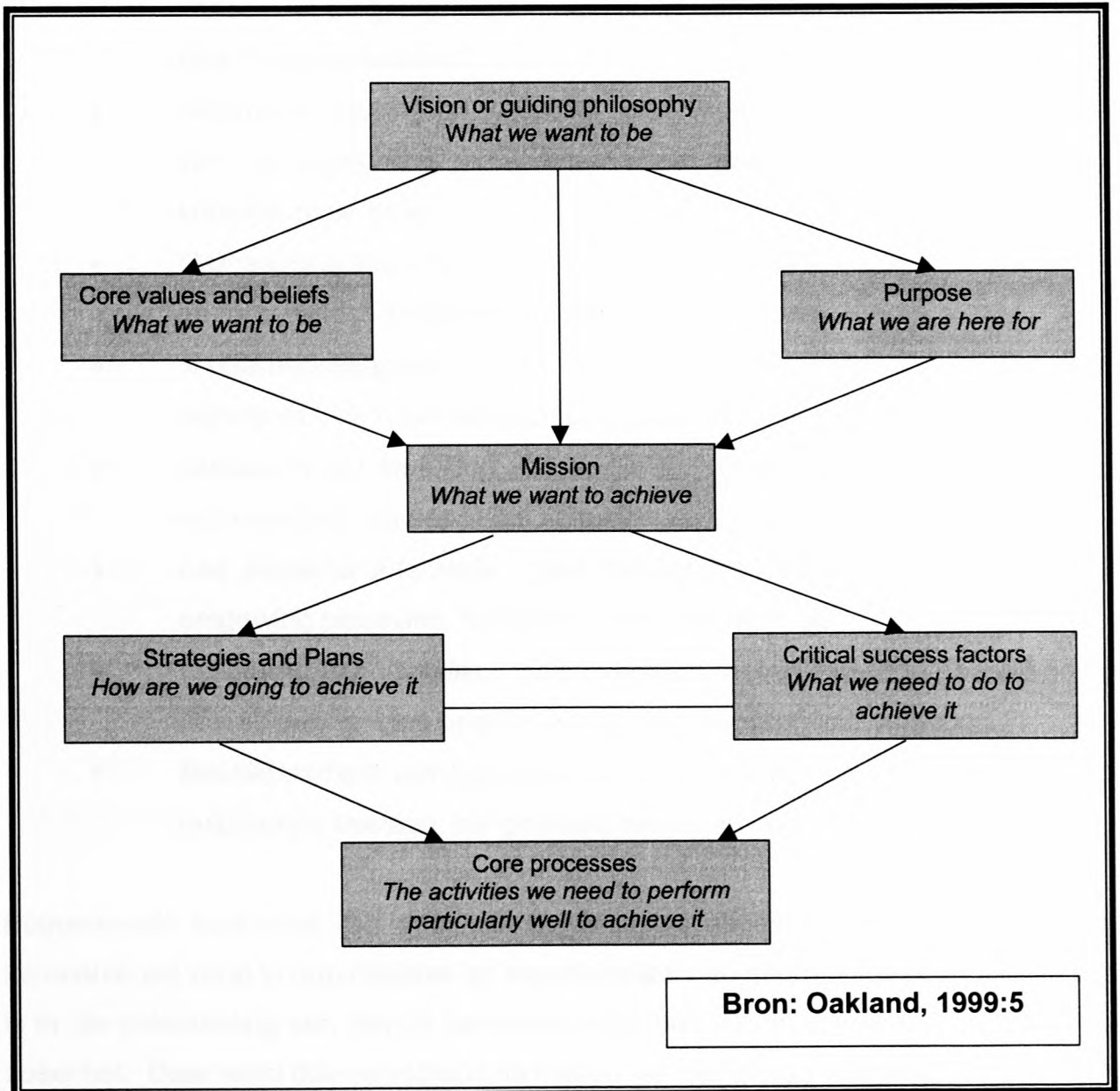
3.9 WAT IS ORGANISASIE-EFFEKTIVITEIT?

Dit is nie maklik om te bepaal wanneer 'n organisasie doeltreffend of effektief is nie. Aan die hand van organisasie-kultuur, en meer spesifiek die rol wat waardes in doeltreffendheid en effektiwiteit speel, is die onderstaande van belang.

Narayahan & Nath (1993:157) sien organisasie-effektiwiteit in die breedste konteks as 'n menslike oordeel oor die bevredigende funksionering van 'n organisasie. Daar bestaan verskeie benaderings wat gevolg kan word om organisasie-effektiwiteit te evalueer. Die *stelselhulpbron-benadering* definieer organisasie-effektiwiteit aan die hand van die vermoë om skaars hulpbronne te bekom, byvoorbeeld die onderhandelingsposisie ten opsigte van ander verskaffers en buigsaamheid. Die *interneproses-benadering* bepaal effektiwiteit na gelang van die gladde verloop van die interne prosesse soos moreel en kwaliteit van die besluitnemingsprosesse. Die *doelwit-benadering* bepaal effektiwiteit aan die hand van die gestelde doelwitte en die mate waartoe dit bereik word. Organisasies met duidelik geformuleerde doelwitte wat gereeld bereik word, interne prosesse wat glad verloop en wat in 'n gunstiger posisie as die kompetisie is betreffende die verkryging van skaars hulpbronne, kan as effektief beskou word.

Oakland (1999:5) is van mening dat die strewe na uitnemendheid van die totale organisasie organisasie-kultuur sal beïnvloed en 'n visie voorsien wat die regulerende filosofie, kernwaardes en oortuigings, missie en doelwitte sal dryf. Die visieraamwerk van 'n organisasie word in Figuur 3.5 voorgestel.

Die belangrikheid van 'n waardestelsel vir 'n organisasie word deur dié voorstelling beklemtoon. Die effektiwiteit van die organisasie hang af van die mate waartoe mense hul rolle vertolk en met die gestelde doelwitte identifiseer, met ander woorde die organisasie-kultuur.



Figuur 3.5: Die visie-raamwerk vir 'n organisasie

Cohen *et al.* (1988:102-106) is van mening dat organisasie-effektiwiteit verkry kan word deur die kohesie van die lede van die organisasie te verhoog deur hulle in 'n span saam te snoer. Groepskohesie word deur die volgende bewerkstellig:

- **Gedwonge interaksie.** Sodra die frekwensie van interaksie verhoog, is die neiging dat sosiale verhoudinge en gedrag ontwikkel en groepe vorm. Hoe aantrekliker die groep, hoe sterker die kohesie. Groter

kohesie lei tot gretigheid om deel te hê aan die groep en te konformeer met die groepsnorme.

- *Algemene houding en waardes.* Hoe meer die houdings en waardes van die groepslede ooreenstem, hoe groter is die moontlikheid vir kohesie in die groep.
- *Gemeenskaplike doel.* 'n Gemeenskaplike doel waarna alle ondergeskiktes streef, sal groepskohesie verhoog.
- *'n Gemeenskaplike vyand.* Groepskohesie word verhoog deur die persepsie van 'n gemeenskaplike vyand (dit kan 'n mededinger wees).
- *Sukses in die bereiking van doelwitte.* Groepskohesie word verhoog wanneer lede sukses in die bereiking van hul doelwitte waarneem.
- *Lae eksterne interaksie.* Hoe minder blootstelling aan die eksterne omgewing plaasvind, hoe groter die groepskohesie.
- *Oplossing van verskille.* Indien verskille tussen individue gereeld op 'n bevredigende wyse opgelos word, sal groepskohesie verhoog.
- *Beskikbaarheid van hulpbronne.* In toestande waar min kompetisie vir hulpbronne bestaan, sal groepskohesie verhoog.

Bogenoemde kenmerke kan deur alle organisasies nagestreef word. Hierdie tipe kenmerke sal veral in organisasies se waardestelsels en gedragskodes voorkom. Dit is in die ontwikkeling van hierdie kenmerke waar bestuur en leierskap 'n groot rol te speel het. Daar word dus vervolgens na bestuur en die rol van leierskap gekyk.

3.10 DIE ROL VAN BESTUUR EN LEIERSKAP IN ORGANISASIE-KULTUUR

Omdat organisasie-kultuur en die gepaardgaande waardestelsel so 'n belangrike rol in die suksesse of mislukkings van organisasies speel, moet dit nie deur bestuur en leiers geïgnoreer word nie.

Organisasie-kultuur kan op verskeie wyses bestuur word. Die strategie vir die bestuur van organisasie-kultuur van Howard Schwartz en Stanley Davies, soos aangehaal in Armstrong (1993:202-203), impliseer vier moontlike wyses. *Eerstens*

kan organisasie-kultuur geïgnoreer word, *tweedens* kan bestuur rondom die organisasie-kultuur bestuur, *derdens* kan bestuur poog om elemente van die kultuur te verander deur dit by die strategie in te pas of *laastens* kan bestuur hul strategie vir die organisasie verander.

Dit sou dwaas wees om organisasie-kultuur te ignoreer en daarom is dit nodig dat dit op 'n gereelde grondslag bestuur moet word. Armstrong (1993:203) stel die volgende stappe van so 'n program vir die bestuur van kultuur voor. Die program behels *in die eerste plek* die identifisering van die basiese aannames en oortuigings en, indien nodig, die bevraagtekening daarvan. Die *volgende stap* is om die kernwaardes te herdefinieer. *Derdens* moet die organisasie-klimaat geanaliseer word en *vierdens*, die bestuurstyl. Daarna kan beplanning en implementering plaasvind.

Indien bestuur 'n bestuursprogram vir organisasie-kultuur volg, is daar primêre en sekondêre meganismes beskikbaar om die organisasie-kultuur of waardestelsel te verander. Schein, aangehaal in McKenna & Beech (1995:63-66), identifiseer hierdie (primêre) meganismes as:

- Sake waaraan bestuur die meeste aandag gee – indien werkers kan sien dat bestuur op 'n sekere aspek konsentreer, word 'n sterk boodskap gegee oor die belangrikheid daarvan.
- Die leier se reaksie op krisisse en kritiese insidente – die optrede van die leier stuur 'n boodskap na die werkers, soos 'n dringende vasberadenheid om 'n probleem op te los.
- Rolmodel, opvoeding en onderrig deur leiers – juniors kan met die optrede van seniors identifiseer, dit aanneem en integreer in hul eie gedrag.
- Kriteria gebruik vir toewysing van belonings – indien die kriteria sigbaar is, sal daar 'n verwagting gekweek word dat dit die norm is om na te strewen ten opsigte van verbeterde dienslewering.

- Kriteria gebruik vir keuring, bevordering en diensbeëindiging van werkers. Die beste werksgedrag om loopbaanvordering te bewerkstellig word hiermee geïdentifiseer.

Schein se sekondêre meganismes om kultuur te verander is onder meer die volgende:

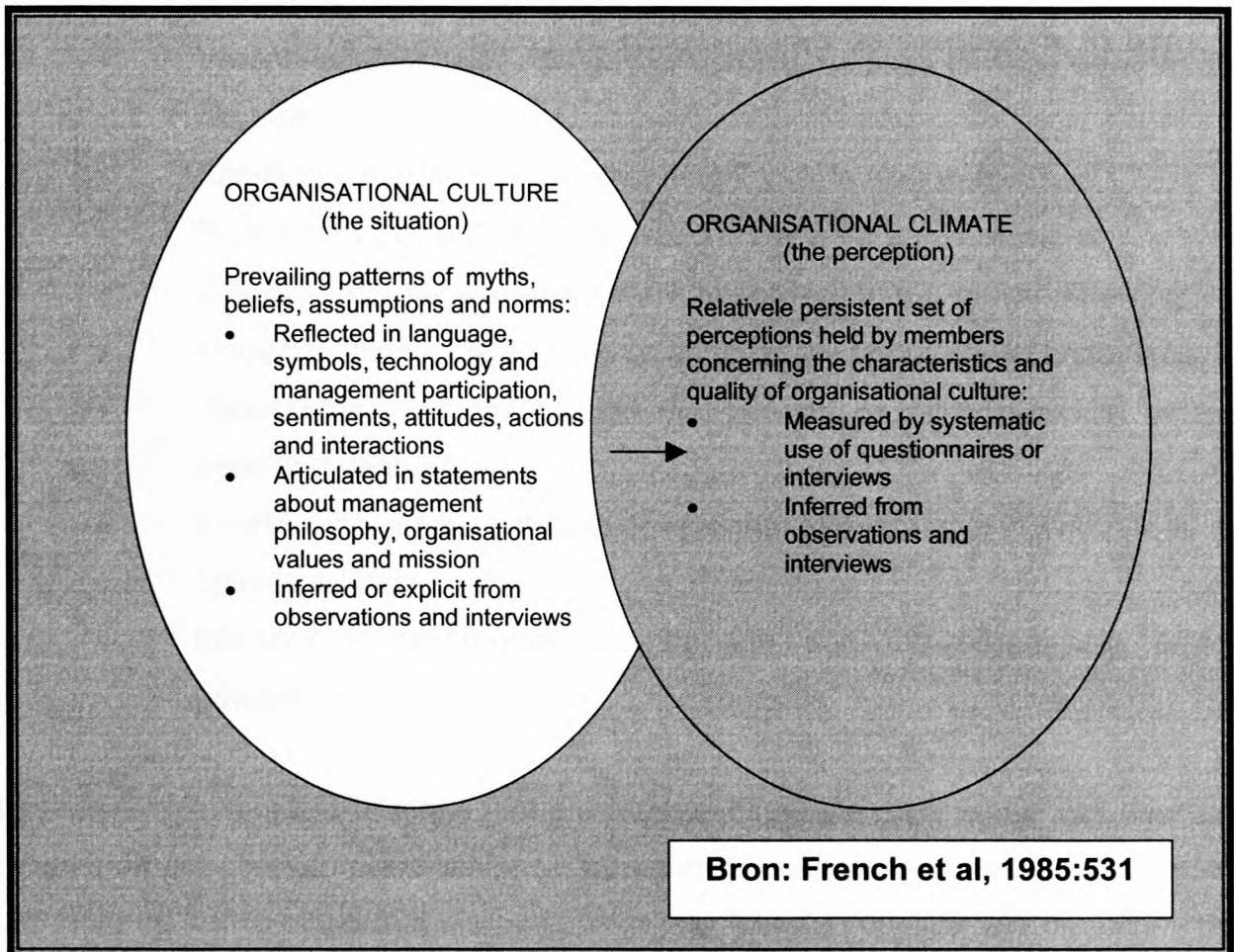
- Struktuur, stelsels en prosedures – dit kan geforseerd of buigsaam wees.
- Artefakte, fasades en fisiese ruimte – is aspekte van die fisiese omgewing wat 'n beeld oordra en wat 'n groot impak het. Wanneer veranderinge aangebring word, is dit soms nodig om ook die fisiese voorkoms te verander.
- Stories en legendes van belangrike persone of gebeurtenisse – hierdie stories kan 'n beduidende bydrae maak om te verhoed dat organisasies misluk.
- Formele verklarings van die filosofie en beleid – die missie kan die rigting aandui waarin die organisasie beweeg asook die belangrikste waardes wat geld.

Die rol van bestuur in organisasie-kultuur het dus hoofsaaklik te make met die bestuur daarvan. Gereelde metings van die klimaat van 'n organisasie behoort uitgevoer te word ten einde die gevoel binne die organisasie te bepaal, asook die posisie van die organisasie met betrekking tot die omgewing. Kultuurveranderinge moet deur die bestuur geïnisieer word sodra die nodigheid daarvoor ontstaan. Bestuur moet ook ten alle tye die waardestelsel van die organisasie "uitleef" omdat hulle daarmee boodskappe na hul ondergeskiktes stuur. Die bestuur is dus rolmodelle van die verlangde organisasie-kultuur, en die wyse waarop hulle hierdie kultuur uitleef, word as die norm beskou.

Wat is organisasie-klimaat? Daar word vervolgens na die verskil tussen organisasie-klimaat en organisasie-kultuur gekyk.

3.11 VERSKIL TUSSEN ORGANISASIE-KULTUUR EN ORGANISASIE-KLIMAAT

'n Maklik verstaanbare verskil tussen organisasie-kultuur en organisasie-klimaat word deur French *et al.* (1985:531) in Figuur 3.6 voorgestel.



Figuur 3.6: Die verhouding tussen organisasie-kultuur en organisasie-klimaat

Organisasie-klimaat is 'n minder omvattende begrip as organisasie-kultuur. Organisasie-klimaat het te make met die lede se persepsie van die organisasie, met ander woorde hoe hulle oor die kultuur binne die organisasie voel. French *et al.* se definisie van organisasie-klimaat behels die relatief voortdurende persepsies van lede van die organisasie betreffende die kenmerke en kwaliteit van organisasie-kultuur.

Litwin & Stringer, aangehaal in French *et al.* (1985:532-533), se vraelys met nege kategorieë om organisasie-klimaat te meet, versterk French *et al.* se definisie. Hierdie vraelys meet ook persepsie en sluit die volgende in:

- Struktuur – die gevoel van die lede oor die hoeveelheid reëls, regulasies, prosedures en kanale;
- Verantwoordelikheid – die gevoel van jou eie baas te wees en weet dat die taak jou taak is;
- Beloning – die gevoel van erkenning kry vir 'n taak welgedaan;
- Risiko – die gevoel dat kanse waag in die werk aanvaarbaar is;
- Warmte – die aanwesigheid van kameraderie in die werksomgewing;
- Ondersteuning – die gevoel van hulp van toesighouers en ander lede;
- Standaarde – die gevoel ten opsigte van gestelde doelwitte en die bereiking daarvan;
- Konflik – die gevoel dat bestuur en ander lede graag 'n individuele lid se opinies wil hoor;
- Identiteit – die gevoel van behoort aan die organisasie en 'n gewaardeerde lid wees.

Organisasie-kultuur het te make met die situasie binne die organisasie wat deur die heersende patrone van die organisasie waargeneem kan word. Organisasie-klimaat, daarenteen, het te make met die persepsies van lede ten opsigte van die kenmerke en kwaliteit van die organisasie-kultuur van die organisasie.

3.12 OPSOMMENDE DEFINISIES

Met die bogenoemde bespreking in gedagte kan die volgende bondige definisies betreffende aspekte van organisasie-kultuur gemaak word.

3.12.1 Organisasie

Organisasie is 'n sosiale eenheid wat geskep word om spesifieke doelwitte te bereik, byvoorbeeld 'n kerk, 'n skool en 'n hospitaal. Organisasie word gekenmerk deur die verdeling van werk en mag en die teenwoordigheid van 'n magsentrum wat die optrede van die organisasie beheer.

3.12.2 Organisasie-effektiwiteit

Organisasie-effektiwiteit is 'n menslike oordeel oor die bevredigende funksionering van 'n organisasie. Organisasies met duidelik geformuleerde doelwitte wat gereeld bereik word, interne prosesse wat glad verloop en wat in 'n gunstiger posisie as die kompetisie is betreffende die verkryging van skaars hulpbronne, kan as effektief gereken word.

3.12.3 Organisasie-kultuur

Organisasie-kultuur is 'n uitvloeisel van kultuur en het te make met kollektiwiteit, waar daar in gebruike en betekenis gedeel word. Elke organisasie het sy eie patrone van simbole, waardes, norme, rituele en praktyke.

Hierdie gedeelde betekenis kan taal, kleredrag, gedragpatrone, waardestelsels, gevoel, houdings, interaksie en groepsnorme van die lede insluit.

3.12.4 Korporatiewe kultuur

Daar is nie 'n wesenlike verskil tussen organisasie-kultuur en korporatiewe kultuur nie. Korporatiewe kultuur bied aan die hele organisasie 'n gevoel van hoe om op te tree, wat om te doen en waar om prioriteite te plaas. Kultuur help lede om die gapings tussen formele instruksies en hoe die werk uiteindelik gedoen word, te vul.

3.13 SAMEVATTING

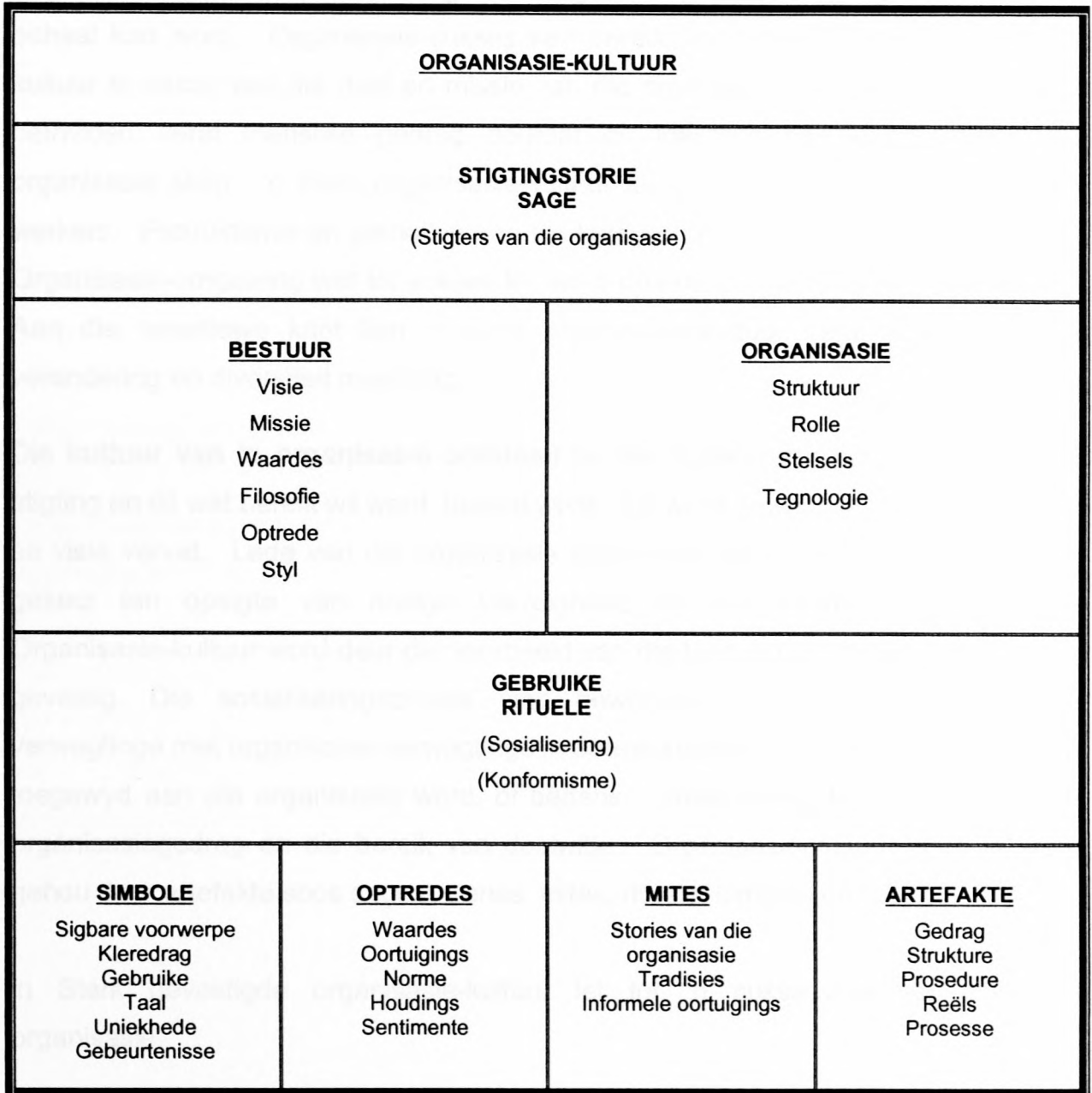
Anders as kultuur, wat op groepe of gemeenskappe fokus, is die fokus van **organisasie-kultuur** op die organisasie. Dit kan 'n subkultuur binne 'n gemeenskapskultuur wees. Organisasie-kultuur is die persepsie binne 'n organisasie (nie die van die individu nie) oor hoe die organisasie ekstern by sy omgewing aanpas en hoe die organisasie intern deur middel van groeppvorming integreer.

Die **dimensies of manifestering** van organisasie-kultuur kan in drie kategorieë opgesom word. *Eerstens*, die visuele voorkomste, naamlik organisasie-artefakte, simbole, taal, stories, gedrag en rituele. *Tweedens*, die onsigbare of kognitiewe voorkomste van waardes, norme en organisasie-klimaat. *Derdens*, die wyse waarop die organisasie in struktuur, prosesse, stelsels georganiseer is en ook die bestuurstyl wat gevolg word. Organisasie-kultuur kan ook waargeneem word in die mate waartoe werkers toegang verkry tot innovasie, waagmoed, die aandag aan presisie en detail, die aandag aan uitkomst, inagneming van die mens deur bestuur, spanwerk, aggressie en kompetisie.

Organisasie-kultuur het **ses belangrike funksies**. Hierdie funksies is, *eerstens* die voorskrif oor hoe die organisasie by sy eksterne omgewing moet aanpas; *tweedens* die voorskrif van die prosesse van interne integrering; *derdens* verskaf dit die grense van identifisering met die organisasie; *vierdens* definieer dit die gedrag van die lede; *vyfde* dien dit as 'n kontrolemaatreël deur norme daar te stel, en *laastens* verminder organisasie-kultuur die basiese vrese teenwoordig by lede.

Organisasie-kultuur kan grafies soos in Figuur 3.7 voorgestel word. Organisasie-kultuur kan die beste verduidelik word deur na die kenmerke of manifestasies van organisasie-kultuur, die hulpmiddels en wat dit 'n organisasie bied, te verwys. Organisasie-kultuur se kenmerke of manifestasies sluit die stigtingstorie, sage, rituele, artefakte, simbole, mites, groepswaardes, groepsnorme, interaksies, houdings, gedrag, kleredrag en taal in. Die hulpmiddels waarmee organisasie-kultuur

geskep word, sluit die bestuur se visie, missie, filosofie, optrede en doelwitte in. Verdere hulpmiddels is die organisasie se struktuur, rolle, stelsels en tegnologie.



Figuur 3.7: Die proses van organisasie-kultuurvorming

Organisasie bied die vulling van die gaping tussen organisasie-instruksies en die fisiese roluitvoering van die lede. Dit verskaf ook aan die lede die manier van

optrede, naamlik wat om te doen en waar om die prioriteite te plaas. Organisasiekultuur het dus te make met die totaal van alle aspekte van 'n organisasie.

Organisasiekultuur is 'n **belangrike meganisme** waarmee organisasie-sukses behaal kan word. Organisasie-sukses kan bereik word deur 'n sterk organisasiekultuur te vestig wat die doel en missie van die organisasie positief beïnvloed. Dit beïnvloed veral menslike gedrag deurdat dit identiteit en eenheid binne die organisasie skep. 'n Sterk organisasiekultuur lei tot gemotiveerde en produktiewe werkers. Produktiewe en gemotiveerde werkers lei tot 'n effektiewe organisasie. 'n Organisasie-omgewing wat tot sukses lei, word dus deur organisasiekultuur geskep. Aan die negatiewe kant kan 'n sterk organisasiekultuur veral weerstand teen verandering en diversiteit meebring.

Die **kultuur van 'n organisasie ontstaan** by die stigters wanneer die rede vir die stigting en dit wat bereik wil word, bepaal word. Dit word gewoonlik in die organisasiese visie vervat. Lede van die organisasie word voor aanstelling in die organisasie gekeur ten opsigte van nodige vaardighede en hul waarde-oriëntasies. 'n Organisasiekultuur word deur die voorbeeld van die topbestuur en deur sosialisering gevestig. Die sosialiseringsproses vind gewoonlik plaas wanneer individuele verwagtinge met organisasieverwagtinge in ooreenstemming gebring word en lede of toegewyd aan die organisasie word, of bedank. Sosialisering lei tot die verlangde organisasiegedrag en die bereik van doelwitte. Organisasiekultuur word in stand gehou deur artefakte soos sages, stories, mites, rituele, simbole en taal.

'n Sterk gevestigde organisasiekultuur lei tot 'n suksesvolle en effektiewe organisasie.

Effektiewe organisasies word aan die volgende gekenmerk:

- Die gladde verloop van interne prosesse, soos moreel en die kwaliteit van besluitneming;
- Die sigbaarheid van die visie, die regulerende filosofie, die kernwaardes, oortuigings, missie en die gestelde doelwitte;

- Die rolvertolking van die werkers en die identifisering met die gestelde doelwitte;
- Die mate van groepskohesie.

Bestuur en leierskap het 'n besliste rol te speel in organisasie-kultuur. Hierdie rol van bestuur en leierskap kan volgens verskeie strategieë, waarvan ignoreer een is, wees. Dit sou egter fataal wees indien bestuur hierdie strategie volg, omdat organisasie-kultuur die belangrikste aspek vir die sukses van 'n organisasie is. Die rol van die bestuur in organisasie-kultuur het dus hoofsaaklik met die bestuur daarvan te make. Bestuur moet ook te alle tye die organisasie se waardestelsel "uitleef" omdat hulle daarmee boodskappe na hul ondergeskiktes uitstuur. Bestuur is rolmodelle van die verlangde organisasie-kultuur, en die wyse waarop hulle hierdie kultuur uitleef, word deur die ondergeskiktes as die norm beskou.

Organisasie-klimaat het te make met die persepsies van lede ten opsigte van die kenmerke en kwaliteit van die organisasie-kultuur van die organisasie.

Teen die agtergrond van die teoretiese onderbou van hoofstukke twee en drie waarin die kultuur en organisasie-kultuur bevestig is, kan die teorie nou op die Departement van Verdediging (DvV) en die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag (SANW) toegepas word.

HOOFSTUK 4

TOEKOMSTENDENSE IN INTERNASIONALE OORLOGVOERING EN IMPLIKASIES VIR ORGANISASIE-KULTUUR

4.1 INLEIDING

Na die voorafgaande literatuurstudie in hoofstukke twee en drie waar die belangrikheid van kultuur en 'n organisasie-kultuur waarmee alle lede moet konformeer, beklemtoon is, is dit vervolgens belangrik om die teorie se toepaslikheid op weermagte, en meer spesifiek die SANW, te ondersoek.

Hierdie ondersoek sal begin met die bepaling van tendense in moderne oorlogvoering en die funksies van moderne weermagte. Die posisie van die SANW sal daarna ondersoek word om te bepaal of daar enige afwykings van of ooreenkomste met die weermagte in die res van die wêreld bestaan. Waardes sal daarna vanuit die tendense en funksies bepaal word sodat 'n toepaslike organisasie-kultuur geïdentifiseer kan word. Ná die waardebepaling sal die voorskriftelike waardes vir die SANW geïdentifiseer word en met die funksionele waardes in ooreenstemming gebring word. Die voorskrifte wat ondersoek sal word, word beperk tot die Grondwet van Suid-Afrika, die Witskrif oor Verdediging, die Gedragskode van die Suid-Afrikaanse Staatsdiens, die Gedragskode van die SANW (die Witskrif oor Verdediging word gebruik omdat die huidige SANW-beleid hieruit geformuleer is – dit word binnekort deur die nuwe Verdedigingswet vervang wat nie veel van die Witskrif behoort af te wyk nie). Hierdie funksionele waardes behoort organisasie-effektiwiteit in die hand te werk. 'n Effektiewe weermag is 'n organisasie wat gevegsparaat en gevegsoeltreffend is. Gevegsparaatheid verwys na die tydige ontplooiing op die regte plek met die regte mag, en gevegsoeltreffendheid verwys na die toediening van maksimum verliese en skade aan die vyand met die minste eie verliese en skade aan uitrusting.

Vervolgens word die funksies van moderne weermagte asook tendense in moderne oorlogvoering ondersoek en as vertrekpunt gebruik om te bepaal of die SANW ooreenkomste hiermee toon of daarvan afwyk.

4.2 TENDENSE EN FUNKSIES VAN MODERNE INTERNASIONALE WEERMAGTE

Die tradisionele metode van oorlogvoering waar die vyand "saggemaak" word met grofgeskut en daarna met grondmagte vernietig word, het uitgedien geraak en word nie meer algemeen gebruik nie. Lande veg nie meer teen mekaar ten einde grondgebied te bekom of 'n volk te verslaan nie, alhoewel etniese suiwering in Kosovo en Rwanda dalk die teendeel kan aandui. Hierdie tipe etniese konflik vind gewoonlik binne 'n land plaas. Daar word deesdae eerder van politieke en ekonomiese mag gebruik gemaak om konflik op te los en oortreders te dwing om aan internasionale standaarde en gebruike gehoor te gee. Militêre mag word slegs as 'n laaste uitweg gebruik wanneer diplomاسie en onderhandelinge misluk het.

Die neiging is dat ontplooiing van massa troepe nie meer plaasvind nie. Daar word veel eerder van lugaanvalle gebruik gemaak soos gedurende 1998 deur die Noord Atlantiese Verdrag Organisasie (NAVO) in Kosovo ten toon gestel is en die langafstand artilleriebestokings deur Indië soos gedurende 1999 in die konflik met Pakistan oor Kashmir. Ná sulke aanvalle word daar van vredesteunoperasies gebruik gemaak om stabiele regerings te verseker.

Min oorloë word deesdae gevoer met die doel om grondgebied te bekom en te behou. Die neiging is eerder dat magsblokke soos die Verenigde Nasies (VN) en NAVO by internasionale konflik ingryp, dit oplos, die situasie stabiliseer en dan onttrek.

Daar word deesdae hoofsaaklik op twee wyses oorlog gevoer: die ou tradisionele metode van oorlogvoering met magte wat dit op die slagveld uitbakei en die meer

tegnologies-gevorderde oorlogvoering waar opponente se wapenstelsels elektronies belemmer of vernietig word.

Generaal-Majoor Fursdon (afgetree) van die Britse weermag (2000:56-59) skryf die volgende oor oorlogvoering in die een en twintigste eeu. Moderne oorlogvoering sal deur multi-nasionale magte gevoer word en dit sal 'n konflik-voorkoming, konflik en konflik-nagevolge verloop, volg. Die gebruik van die kuberruimte en die vermoë van die elektroniese magnetiese spektrum sal die spoed van slagveldinligting so verhoog dat meer effektiewe bevelvoering op taktiese, sowel as strategiese vlakke, al nodiger sal word. Dit sal groot druk op goed opgeleide bevelvoerders plaas. Bevelvoerders wat oor hierdie vermoë beskik en dit kan gebruik, sal dit tot groot voordeel op die slagveld kan aanwend.

Ten opsigte van wapenstelsels is Furdson (2000:56-59) van mening dat dit steeds belangrik is, maar dat dit deesdae aangevul word deur wapenstelsels wat massa-vernietiging en massa-ontwrigting kan veroorsaak (massa-vernietiging veroorsaak deur kernwapens en massa-ontwrigting wat deur middel van elektroniese belemmering geskied).

Die einde van die Koue Oorlog in Europa en die val van die Sowjetunie het 'n verspreiding van tegnologiese kennis van wapens wat tot massa-vernietiging kan lei, na lande wat nie voorheen oor hierdie vermoëns beskik het nie, tot gevolg gehad. Ongeveer 40 lande beskik tans oor hierdie vermoëns. As teenvoeter vir hierdie vermoë, ontwikkel lande vroeëwaarskuwingstelsels in die vorm van ruimteplatforms sodat langafstand- ballistiese missiele na die lanseerplatforms van opponente se massa-vernietigingswapenstelsels afgevuur kan word.

Furdson is verder van mening dat wapens met die potensiaal om massa-ontwrigting in 'n land se elektroniese stelsels te veroorsaak - die sogenaamde kuberoorlog - toenemend belangrik sal word. Teikens van hierdie wapenstelsels sal regerings se administratiewe en informasie departemente, elektrisiteits- en wateraanlegte, bankdienste, burgerlike lugvaart, nuusmedia en telefoondienste wees. Burgerlikes

sal dus ook slagoffers van die ontwrigting wees. Militêre teikens kan die opponerende magte se bevelshoofkwartiere, verkenning-, missiel-, navigasie- of kommunikasiestelsels wees. Vaardige militêre kuberkrakers ("hackers") wat die vermoë het om rekenaarprogramme te laat staak of virusse in te voer wat alle stelsels infiltreer, is reeds in groot aanvraag en hulle is nie noodwendig altyd in uniform met die gepaardgaande militêre kultuur nie. Vermoëns soos "wurm" – 'n virus wat 'n elektroniese stelsel infiltreer, data verander en vernietig; die "trap door" – ongemagtigde toegang tot geklassifiseerde inligting en die "logic bomb" – die invoer van virusse wat op 'n gegewe tydstip rekenaarstelsels vernietig, bestaan reeds. Voorstanders van dié metode van oorlogvoering is dit eens dat hierdie tegniek verkieslik gevolg behoort te word omdat daar geen bloedvergieting is nie. Kuber-oorlogvoering se "wettigheid" moet egter nog aan die Den Haag- en Geneefse Konvensies getoets word. Die internetnavorsingsmaatskappy, Information Week Research, bereken dat rekenaarvirusse gedurende die jaar 2000 maatskappye wêreldwyd R9 000 miljard gaan kos. Navorsing by 50 000 Amerikaanse maatskappye toon dat kuberkrakers en virusse die firmas in dieselfde jaar (2000) reeds R299 miljard kos. Dit verteenwoordig 2,6% van die Amerikaanse bruto binnelandse produk (Sake Burger, 8 Julie 2000, S1).

Furdson se siening word deur Marshall (1997: 3-4) ondersteun wanneer langafstand presisie bombardering deur wapens van massa-vernietiging en informasie-tegnologie as die belangrikste neigings in moderne oorlogvoering geïdentifiseer word. Mahnken (2000:41-42) bevestig Marshall se siening en is van mening dat daar reeds 23 lande is wat oor die vermoë beskik om informasie-oorloë te voer. Die vermoë om verspreide sensors, wapenstelsels en bevel- en beheerstrukture in 'n netwerk saam te snoer, sal in die toekoms 'n groter rol speel as die platforms waarvandaan wapenstelsels aangewend word. Dit het 'n netwerkorganisasie-struktuur met 'n kleiner en meer buigsame mag tot gevolg.

Thomas (1997:134) identifiseer langafstand-presisie bombardering, informasie-oorlogvoering, dominerende maneuer en ruimte-oorlogvoering as die toekomstige funksies van moderne weermagte. Hy haal Martin van Creveld aan wat van mening

is dat toekomstige oorloë nie tussen state gevoer sal word nie, maar eerder tussen organisasies. Die militêre rol sal verskuif na teen-dwelm- en teen-terrorismerolle. Humanitêre hulpverlening, vredesoperasies, evacuëering van nie-vegterendes en uitvoer van beperkte strafaanvalle sal ook van die funksies van weermagte uitmaak. Die rol van die Amerikaanse weermag het volgens hom nog altyd optrede teen binnelandse onrus, humanitêre hulpverlening en grenslynbeskerming ingesluit. Thomas (1997:145) voorsien ook 'n polisiëringsrol met die oog op die voorkoming en lokalisering van konflik, magsvertoon, ontplooiing van vredesmagte en oprigting van 'n mediese- en kommunikasie-infrastruktuur. Volgens hom sal die struktuur van weermagte na kleiner en hoogs buigsame magte verander. Eenhede en so ook die manskappe sal oor 'n breë aanwendingsvermoë beskik. Die fokus behoort van die hoofstroom- militêre vermoë (wapentuig) na operasionele ondersteuning (genie, kommunikasie, intelligensie en transport) te verskuif. Die tradisionele hiërargiese struktuur behoort ook platter te word met 'n verspreide bevelstruktuur met geografiesverspreide bevelvoerders. Groter eise sal aan bevelvoerders gestel word as gevolg van faktore soos die diverse politieke kompleksiteit van toekomstige oorlogvoering, die gesofistikeerdheid van wapentuig en die verhoogde tempo van oorlogvoering as gevolg van verhoogde informasievloei.

Builder (in Thomas, 1997:7) is van mening dat die mikroskopiese verantwoordelik sal wees vir die toekomstige verskuiwing van konvensionele oorlogvoering na kuberoorloë. Volgens hom fasiliteer inligtingstegnologie internasionale bende-aktiwiteite, faksievorming en terrorisme, terwyl die tradisionele soewereiniteit van nasiestate aangetas word in soverre dit beheer oor wisselkoerse, mense, handel en inligting, betref. Ontwikkelde lande word deesdae deur diegene wat binne die landsgrense en daarbuite in armoede leef, gekonfronteer. Beheer van onwettige immigrante word al hoe moeiliker en die militêre magte speel toenemend 'n rol hierin. Oorbevolking, omgewingsvernietiging, verbruik van skaars hulpbronne en siektes sal toenemend landsgrense en regerings ondermyn. Volgens Builder sal die toekomstige rolle van weermagte die volgende insluit:

- Onderdrukking van konflik en geweld;

- Beperkte vergeldingsaanvalle;
- Vernietiging van bedreigings;
- Isolering van opponente;
- Afdwinging van sekuriteit;
- Hulpverlening en noodbystand;
- Herstel na rampe, evacuasie, soek en redding;
- Humanitêre bystand.

Builder is verder van mening dat toekomstige magte ook kleiner in getalle en beter opgelei sal wees en oor 'n groter veelsydigheid ten opsigte van aanwending sal beskik.

Berman en Wihbey (1999:45) is van mening dat skaars hulpbronne regionale konflikte kan veroorsaak. Toegang tot en toewysing van skaars waterbronne veroorsaak tans konflik in die Midde-Ooste. Die integrering van watertoewysing en toegang tot water in regionale strategiese samewerking kan hierdie tipe konflik vermy. Dit sal egter 'n oorsaak van konflik in die toekoms bly en behoort nie geïgnoreer te word wanneer tendense in toekomstige oorlogvoering bepaal word nie.

Dit is dus moontlik om die tendense in toekomstige oorlogvoering en die fokus van militêre magte soos volg op te som:

- Langafstand-presisie bombardering met interkontinentale ballistiese missiele beskik oor die vermoë om massa-vernietiging te veroorsaak met die gepaardgaande teenmaatreëls, soos tydens die Golf-oorlog van 1990 en in 1998 deur NAVO se lugaanvalle oor Serwië gedemonstreer.
- Kuberoorlogvoering, waar opponente se elektroniese vermoëns belemmer word en massa-ontwrigting veroorsaak word, of waar van informasietegnologie gebruik gemaak word om geallieerde vermoëns te groepeer en netwerke te stig, waarvandaan aanvalle geloods word.
- Dominerende manoeuvres wat op die superieure vermoë ten opsigte van wapenstelsels en die superieure optrede op die slagveld dui.

- Ruimte-oorlogvoering waar van platforms in die ruimte gebruik gemaak word om opponente se vermoëns te vernietig sowel om as vroeë waarskuwing te dien.

Die rolle en funksies wat vir toekomstige weermagte voorsien word, kan dus soos volg saamgevat word:

- Onderdrukking van konflik en geweld, binnelands sowel as buitelands;
- Vergeldingsaanvalle teen aanvallers, terroriste, dwelmkartels;
- Vernietiging van enige bedreigings;
- Isolering van opponente deur middel van blokkades en die afdwing van embargo's;
- Afdwing van binnelandse sekuriteit;
- Hulpverlening en noodbystand;
- Herstel na rampe, evacuasie, soek en redding;
- Humanitêre bystand ten tye van nood;
- Grensbeskerming, veral teen onwettige immigrante;
- Polisiëring – misdaadvoorkoming in samewerking met die polisie;
- Vredesmagoptredes;
- Oprigting van 'n infrastruktuur en ontwikkeling van gemeenskappe;
- Beskerming van skaars hulpbronne.

Die struktuur van toekomstige weermagte behoort soos volg aangepas te word:

- Die organisasie-struktuur sal hiërargies gesproke platter wees;
- Die organisasie-struktuur sal eerder 'n netwerkstruktuur wees en nie meer 'n hiërargiese struktuur nie;
- Die magte sal kleiner in getalle en meer buigsaam wees;
- Die kleiner eenhede sal oor meer vaardighede en 'n groter en veelsydiger aanwendingsvermoë beskik.
- Daar sal 'n uiteenlopende en verspreide bevelstruktuur wees as gevolg van die buigsame en veelsydige aanwendingsvermoëns.

4.3 TENDENSE EN FUNKSIES VAN DIE SANW

Daar bestaan verskeie voorskrifte wat die funksies van die SANW uitspel sodat verhoed word dat die instelling deur individue of politieke partye misbruik kan word.

Die Grondwet van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996 (hierna die Grondwet) en die Witskrif oor Verdediging 1996 (hierna die Witskrif oor Verdediging) skryf duidelike doelwitte en funksies vir die SANW voor. Die hoof van die SANW (HSANW) asook die Sekretaris van Verdediging bevestig die voorskrifte in hul uitsprake en visie ten opsigte van die funksies vir die SANW. Hierdie voorskrifte en visies word verder bevestig deurdat dit in die *Service Guide for Newcomers*, 'n publikasie om nuwelinge aan die organisasie-kultuur van die SANW bekend te stel, breedvoerig as beleid gestel word.

4.3.1 Die Grondwet

Hoofstuk 11 van die Grondwet beskryf die doel van die SANW, naamlik om Suid-Afrika se territoriale integriteit en sy mense te verdedig en te beskerm in ooreenstemming met die Grondwet en die volkeregtelike beginsels met betrekking tot aanwending van mag. Die Weermag het dus 'n *verdedigingsrol ten opsigte van sy grondgebied* en 'n *beskermingsrol ten opsigte van sy mense*. Vir dié rol moet die SANW, volgens die Grondwet, as 'n gedissiplineerde mag gestruktureer en bestuur word. (Die kernwaarde "gedissiplineerde mag" kan geïdentifiseer word).

4.3.2 Die Witskrif oor Verdediging

Die Witskrif erken die twee rolle van die SANW soos voorgeskryf deur die Grondwet (die verdediging van die territoriale integriteit en die beskerming van die Suid-Afrikaanse bevolking) en brei verder uit oor die doel en funksies van die SANW:

- **Selfverdediging.** Die strategie wat hier gevolg word, is die vermyding van konflik deur middel van *streeksamewerking* op politieke, ekonomiese en militêre gebiede. 'n Verdere strategie is die oplossing

van konflik deur middel van nie-gewelddadige metodes en, met die hulp van internasionale instellings en liggame. Die ontplooiing en aanwending van weermagte word as 'n legitieme laaste maatreël beskou, slegs indien alle politieke diplomاسie en bemiddeling misluk het. Die Suid-Afrikaanse regering is duidelik op die vermyding van konflik en oorlog ingestel.

- **Hulpverlening aan die Suid-Afrikaanse Polisiediens (SAPD).** Die SANW is tans besig om op groot skaal hulp aan die SAPD te gee, hoofsaaklik as gevolg van die hoë misdaadsyfer en die tekort aan mannekrag. Daar word voorsien dat hulpverlening aan die SAPD nog vir 'n geruime tyd sal voortduur. Dit is egter nie 'n gunstige situasie nie omdat polisiëring nie die kern-funksie van die SANW is nie.
- **Internasionale vredesteunoperasies.** As lid van die internasionale gemeenskap sal die SANW sy rol en verantwoordelikheid in dié verband nakom. Die SANW is bereid om aan beide tipes vredesteunoperasies deel te neem, naamlik handhawing van vrede (*peacekeeping*) – geen aanwending van mag, en toepassing van vrede (*peace enforcement*) – wat aanwending van mag impliseer. As gevolg van transformasie en die vlak van opleiding van die weermag tans, benader die regering hierdie kwessie met omsigtigheid. Daar is toenemend sprake van ontplooiing in die Demokratiese Republiek van die Kongo deur die SANW.
- **Ander verdedigingsfunksies.** Van die sekondêre funksies is:
 - nakoming van internasionale ooreenkomste en verantwoordelikhede, ook in ander state;
 - in standhouding van lewe, gesondheid en eiendom;
 - voorsiening en in standhouding van essensiële dienste, en
 - hulp aan enige departement ten opsigte van sosiale opheffing.

4.3.3 Hoof van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag (HSANW)

Na sy aanstelling as HSANW op 29 Mei 1998 het generaal Sphiwe Nyanda drie hooftemas betreffende sy visie vir die SANW bekendgemaak (Bylae tot Die Burger 27 April 1999:6).

Hierdie drie hooftemas is:

- **Diensfokus:** Die SANW sal 'n betroubare vennoot in die bevordering van die Afrika-Renaissance wees deur die bevordering van stabiliteit, ondersteuning van siviele gesag en militêre samewerking op streeksvlak.
- **Uitdagings:** Beperkte hulpbronne moet as 'n uitdaging beskou word en as aansporing dien om beter maniere te vind om diens te lewer.
- **Ontwikkelfokus:** Die SANW moet in samewerking met die Suid-Afrikaanse samelewing voortdurend leer en streef na verbetering.

4.3.4 Die Sekretariaat van Verdediging.

In die beleid oor die bestaanreg van die SANW omskryf die beleidmakers van die Sekretariaat van Verdediging die bestaansredes op die amptelike webbladsy van die Department van Verdediging - (<http://www.mil.za/Secretariat/SA%20NeedsDF/south.htm>). soos volg:

- Die tradisionele persepsie rakende veiligheid, waar verdediging rondom die beveiliging van die staat en die regering, sowel as om die infrastruktuur teen buitelandse of interne aggressie gewentel het, en waar die eksterne of interne magte as die vyand geag is, is besig om te verander. Daar word tans nie 'n onmiddellike bedreiging in Suid-Afrika

voorsien nie, maar die onvoorspelbaarheid van die veiligheidsituasie, veral in Afrika, en die interne situasie in Suid-Afrika, noodsaak 'n kernverdedigingsvermoë teen vyandige optredes van 'n eksterne of interne aard.

- Een persepsie is dat Suid-Afrika se voorkeur ten opsigte van konflik een van vermyding is en dat militêre mag slegs aangewend sal word indien alle nie-gewelddadige strategieë gefaai het. Afskrikking noodsaak 'n sterk professionele en parate weermag wie se geloofwaardigheid voldoende is om potensiële aanslae af te skrik. 'n Tegnologies gevorderde, goed opgeleide weermag met 'n hoë moraal en met bruikbare uitrusting is 'n vereiste.
- Die ander persepsie is dat die sosio-ekonomiese bronne van konflik aangespreek moet word. Die veiligheidsituasie kan nie deur veiligheidsmagte alleen hanteer word nie omdat die totale ekonomiese, politieke en sosiale behoeftes van die gemeenskap bevredig moet word. Die redes vir interne konflik of onwettigheid word sodoende verwyder en daar behoort geen bedreiging verder te bestaan nie.
- Hierdie beleid onderskryf die funksies soos voorgeskryf deur die Grondwet en die Witskrif oor Verdediging (verdediging van Suid-Afrika se territoriale integriteit en beskerming van die gemeenskap) en skryf 'n verdere drie funksies voor, naamlik:
 - Dienste soos ooreengekom in internasionale ooreenkomste (die ooreenkoms sal die diens wat vereis word, bepaal);
 - Hulpverlening tydens rampe, reddingsoperasies, onderhoud van noodsaaklike dienste, hulp aan die SAPD;
 - Hulp aan ander staatsdepartemente ten opsigte van sosio-ekonomiese opheffing.

4.3.5 Die *Service Guide for Newcomers*

Hierdie publikasie word deur die SANW uitgegee en het ten doel om onsekerhede by nuwe lede uit te skakel, en verduidelik die doel van die Weermag soos volg:

- Om te verseker dat die Grondwet van Suid-Afrika gehandhaaf word;
- Om verdediging van die Suid-Afrikaanse grondgebied te voorsien;
- Om die beskerming van Suid-Afrika se bevolking te verseker.

Hierdie voorskrif identifiseer die funksies van die SANW se weermagsdele soos volg:

- **Die leër** se funksie is om Suid-Afrika op die grond te verdedig en vir dié doel moet 'n geloofwaardige mag opgebou word wat moontlike aanslae sal afskrik. Indien nodig, moet die leër in samewerking met die ander weermagsdele 'n konvensionele oorlog kan voer. Die leër moet ook tydens rampe hulp verleen en essensiële dienste in stand kan hou.
- **Die lugmag** se funksie is hoofsaaklik om die Suid-Afrikaanse lugruim te verdedig en, indien nodig, deel te neem aan die grondgeveg en/of die seegeveg. Die lugmag voorsien ook militêre lugvervoer.
- **Die vloot** se funksie is die volgehoue beskerming van Suid-Afrikaanse gebiedswaters. 'n Verdere funksie is die betrokkenheid in soek en redding ter see, beskerming van viswaters, monitering van skepe wat verby Suid-Afrika vaar en hidrografiese dienste.
- **Die mediese dienste** is verantwoordelik vir die fisiese en geestelike welsyn van weermagslede, asook vir operasionele ondersteuning. Vir dié doeleindes is daar verskeie militêre hospitale en siekeboeë in die vernaamste sentra. Veeartseny- en gesondheidsdienste word ook gelewer.

Opsommenderwys word die volgende strategieë en funksies vanuit die voorskrifte vir die SANW geïdentifiseer:

- 'n Strategie van konflikvermyding word gevolg en hiervoor word internasionale ooreenkomste aangegaan en *streeksamewerking* vind plaas;
- *Konflikvermyding* impliseer nie 'n gebrek aan 'n verdedigingsvermoë nie – eerder dat 'n geloofwaardige *afskrikkingsmag* gehandhaaf moet word;
- Die *verdediging* van die territoriale integriteit van Suid-Afrika;
- Die *beskerming* van die Suid-Afrikaanse bevolking, regering van die dag, staatsinstellings en infrastruktuur;
- Eerbiediging van internasionale ooreenkomste ten opsigte van militêre dienslewering. Internasionale *vredesteunoperasies* in die twee vorme van “peacekeeping” en “peace enforcement”;
- *Interne hulpverlening* aan die SAPD, alhoewel hierdie funksie afgeskaal moet word;
- *In standhouding van lewe*, gesondheid en eiendom, alhoewel dit duidelik nie die kernbedrywighede van 'n weermag behoort te wees nie;
- Voorsiening en *in standhouding van essensiële dienste* in tye van nood;
- *Hulpverlening tydens rampe*;
- Hulpverlening aan staatsdepartemente ten opsigte van *sosiale opheffing*, alhoewel dit ook nie die kernbedrywighede van weermagte behoort te wees nie.

Wanneer die tendense in internasionale oorlogvoering met dié van Suid-Afrika vergelyk word, word bevind dat Suid-Afrika nie naastenby oor die vermoëns van die ontwikkelde lande beskik nie. Suid-Afrika beskik glad nie oor wapentuig wat oor die vermoë van langafstand-presisie bombardering en dominerende maneuvre beskik nie. Die besit van hierdie wapenstelsels maak nie deel uit van Suid-Afrika se filosofie vir oorlogvoering nie. Die begeerte om betrokke te raak in ruimtelike oorlogvoering bestaan ook nie, alhoewel daar alreeds van satellietvermoëns gebruik gemaak word vir veral kommunikasie. Betreffende die kuberoorlog is Suid-Afrika nie net ver agter

by die res van die wêreld nie, maar ook redelik onkundig. Ook hier is dit nie Suid-Afrika se beleid om as aggressor op te tree en tot hierdie manier van oorlogvoering toe te tree nie.

Wanneer die funksies van die SANW vergelyk word met dié van die res van die wêreld, word sterk ooreenkomste bevind. Daar is in beide gevalle 'n besliste neiging om weg te beweeg van die tradisionele "kernbedrywighede" van weermagte. Meer klem word deesdae op humanitêre hulpverlening en veral polisiëring gelê (die hulpverlening tydens die vloede van Januarie 2000 in Mosambiek en die bek-en-klou-seer-epidemie van September 2000 in Kwazulu-Natal kan as voorbeelde dien). Beskerming van eie skaars hulpbronne geniet ook hoë prioriteit, soos die onmiddellike beskerming van die Katse-dam in Lesotho tydens Operasie Boleas gedurende September 1998.

4.4 VOORSKRIFTE WAT DIE ORGANISASIE-KULTUUR VAN DIE SANW BEÏNVLOED

Voorskrifte aan die SANW word in die Grondwet, die Witskrif oor Verdediging, die Gedragskode vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens, die Witskrif oor Openbare Dienslewering, SANW-voorskrifte en die Gedragskode van die SANW aangetref.

4.4.1 Voorskrifte in die Grondwet van Suid-Afrika

In hoofstuk 10 van die Grondwet word die basiese waardes en beginsels wat die openbare administrasie moet beheers, in detail beskryf. Die beginsels is volgens artikel 195.1 die volgende (eie kursivering):

- *Demokratiese waardes* en beginsels moet openbare administrasie beheer;
- 'n Hoë standaard van *beroepsetiek* moet bevorder en gehandhaaf word;
- Hulpbronne moet voordelig, ekonomies en *doeltreffend* aangewend word;

- Openbare administrasie moet *ontwikkelingsgerig* wees;
- Dienste moet *onpartydig*, *regverdig* en op *billike* grondslag en *sonder vooroordeel* gelewer word;
- Aandag moet aan menslike behoeftes gegee word, en die publiek moet aangemoedig word om aan beleidsvorming *deel te neem*;
- Openbare administrasie moet op *verantwoordelike* wyse geskied;
- *Deursigtigheid* moet bevorder word;
- *Bekwame bestuur* van menslike hulpbronne en geskikte loopbaan-ontwikkeling moet nagestreef word;
- Openbare administrasie moet in die *breë verteenwoordigend* wees van die bevolking en personeelbestuurspraktyke moet op vermoë, objektiwiteit, billikheid en die behoefte om die wanbalanse van die verlede reg te stel, gebaseer wees.

Breë kernwaardes hieruit geïdentifiseer is:

- Demokratiese waardes soos, byvoorbeeld respek vir menseregte, soos omskryf in die Handves van Menseregte (hoofstuk 2 van die Grondwet) wat gelykheid, menswaardigheid, reg op lewe, individuele vryheid, reg op privaatheid, godsdiensvryheid, vryheid van uitdrukking, vryheid van assosiasie, taal- en kultuurvryheid en regte insluit;
- Etiek;
- Professionalisme wat doeltreffendheid, verantwoordelikheid, billikheid, onpartydigheid, deursigtigheid en bekwaamheid insluit;
- Ontwikkelingsgerigtheid;
- Verteenwoordiging;
- Publieke deelname in beleidmaking.

Met die kernwaardes soos voorgeskryf deur die Grondwet bekend, is die logiese volgende stap om die toepassing daarvan in die SANW te ondersoek. Die Witskrif oor Verdediging skryf onder andere die organisasie-kultuur vir die SANW voor en dit word vervolgens bespreek.

4.4.2 Voorskrifte in die Witskrif oor Verdediging

Die Witskrif oor Verdediging 1996 beklemtoon hoofsaaklik twee belangrike organisasie-waardes, naamlik *militêre professionalisme* en *volgehoue opvoeding en opleiding* (my kursivering).

- **Militêre professionalisme** – 'n Stabiele burgerlike/militêre verhouding berus op 'n hoë mate van professionalisme aan die kant van militêre magte. Professionalisme in hierdie konteks berus op die volgende organisatoriese kenmerke:
 - *Aanvaarding van en gehoorsaamheid* aan die beginsel van burgerlike beheer oor die militêre magte;
 - Die in standhouding van tegnologie, bestuur en organisatoriese *vaardighede* sodat primêre en sekondêre funksies effektief uitgevoer kan word;
 - *Gehoorsaamheid* aan die Grondwet, nasionale wetgewing en internasionale reg en ooreenkomste;
 - *Respek* vir die demokratiese politieke proses, menseregte en kulturele diversiteit;
 - Die bestuur van die weermag volgens neergelegde beleid en prosedure;
 - 'n *Toegewydheid* tot dienslewering, hoofsaaklik die verdediging van die staat en sy inwoners;
 - Nie-deelname aan aktiwiteite van politieke partye;
 - Die bou van 'n Suid-Afrikaanse *militêre etiek* gebaseer op internasionale standaarde van offisiërskap, lojaliteit en trots.
- **Volgehoue opvoeding en opleiding** – Hierdie waarde vorm die basis vir professionalisme in die SANW. Van die voorskrifte hieroor is :

- Die Grondwet spesifiseer opleiding sodat internasionaal aanvaarde standaarde van vaardighede bereik sal word;
- Opleiding van offisiere en ander range vorm die kern vir die primêre funksie van die weermag, naamlik afskrikking;
- Spesiale opvoedings- en opleidingsprogramme word gevolg om integrasie en programme vir gelyke geleentheid te fasiliteer;
- Spesiale opleiding met betrekking tot streeksamewerking en die uitvoer van internasionale vredesteunoperasies;
- Die instelling van 'n burgerlike opvoedkundige program betreffende verdediging in 'n demokrasie. Die doel van die program is om respek vir die kernwaardes van die organisasie by die lede van die SANW teweeg te bring, respek vir menseregte, die regte en pligte van soldate, die oppergesag van die wet, internasionale reg en respek vir geslagsgelykheid en diversiteit te kweek;
- *Respek vir vryheid* van godsdienst, denke, taal en opinies word eerbiedig. *Geen diskriminasie* ten opsigte van seksuele oortuiging sal geduld word nie.

Die kernwaarde hier geïdentifiseer, is dié van *militêre professionalisme* wat aanvaarding van burgerlike beheer, gehoorsaamheid, vaardigheid, toewyding, respek, nie-deelname aan politiek, militêre etiek, volgehoue opleiding en opvoeding en geen diskriminasie insluit.

4.4.3 Voorskrifte in die gedragskode vir die Suid-Afrikaanse staatsdiens

Die gedragskode van die Suid-Afrikaanse staatsdiens soos vervat in Hoofstuk M van die Staatsdienswet 1996, Wet 84 van 1996, is opgestel met die primêre doel om aanprysenswaardige gedrag te bevorder en aan te moedig. Dit word van elke werknemer in die staatsdiens verwag om aan die gedragskode gehoorsaam te wees sodat professionalisme bevorder kan word en om te verseker dat vertroue in die staatsdiens geskep word. Hoofde van Departemente mag die gedragskode aanpas

om vir eie unieke situasies voorsiening te maak, sonder om van die primêre fokus van die gedragskode af te wyk. Die Departement van Verdediging is ook onderworpe aan hierdie gedragskode. Die gedragskode word uiteengesit op die amptelike webbladsy van Statistiek Suid-Afrika (<http://www.statssa.gov.za/OTHER/Conduct.htm>) en omsluit die volgende waardes:

- **Verhouding met die wetgewende en die uitvoerende gesag**

- 'n Werknemer is *getrou* aan die Republiek van Suid-Afrika en die Grondwet;
- Die openbare belange word vooropgestel;
- Die openbare beleid van die regering van die dag word *lojaal* uitgevoer;
- Werknemers streef daarna om alle voorskrifte te leer en daaraan *gehoorsaam* te wees;
- Werknemers *werk* met openbare instellings wat deur middel van wetgewing geskep is, saam.

- **Verhouding met die publiek**

- Eenheid en welsyn van die Suid-Afrikaanse samelewing moet in die uitvoering van amptelike take bevorder word;
- Werknemers dien die publiek *sonder vooroordeel en partydigheid* sodat vertroue geskep word;
- Werknemers is *hoflik, hulpvaardig* en redelikerwys toeganklik;
- Werknemers toon begrip vir die omstandighede en vrese van die publiek;
- Staatsdienswerkers is *toegewyd* aan tydigte dienslewering vir die ontwikkeling van die samelewing;
- Daar word nie onregverdig teen enige persoon *diskrimineer* nie;

- Werkers misbruik nie hul posisie in die staatsdiens nie en bevorder nie politieke oogmerke nie;
- Hulle *respekteer* en beskerm elke persoon se menswaardigheid;
- Staatsdienswerkers erken die publiek se reg van toegang tot inligting.

- **Verhouding tussen kollegas**

- Volle *samewerking* met ander kollegas word gegee;
- Alle redelike opdragte van mense wat amptelik aangestel is, word uitgevoer;
- Werkers weerhou hulle daarvan om familie en vriende voorkeurbehandeling te gee;
- Werkers *gebruik die amptelike kanale* vir griewe en direkte aanbiedings;
- Staatsdienswerkers is *toegewyd* tot optimale ontwikkeling, motivering, benutting van personeel en bevordering van goeie verhoudinge;
- Werkers behandel alle kollegas *regverdig, professioneel en gelyk*.

- **Uitvoering van pligte**

- Streef daarna om organisasie-doelwitte *koste-effektief* en in openbare belang, te behaal;
- Is *kreatief* in denke en uitvoering van pligte;
- Is *tydig* in uitvoering van pligte;
- Voer pligte op 'n *professionele en bekwame* manier uit;
- Neem nie deel aan enige aksie of transaksie in konflik met amptelike pligte nie;
- Onttrek sodra daar persoonlike belang of voordeel is;

- Aanvaar die *verantwoordelikheid* vir *volgehoue opleiding en self-ontwikkeling*;
- Is *eerlik en aanspreeklik* wanneer met staatsfondse en staatseiendom gewerk word;
- Bevorder *gesonde, effektiewe, deursigtige en aanspreeklike* administrasie;
- Tydens die uitvoering van amptelike pligte word alle bedrog, korrupsie, nepotisme en oneffektiewe aanwending van hulpbronne, rapporteer;
- Gee *eerlike en onpartydige* advies aan hoër gesag;
- *Eerbiedig die vertroulikheid* van sommige sake, dokumente of inligting.

- **Persoonlike gedrag en private belange**

- Tydens die uitvoering van amptelike pligte word kleredrag gedra en gedrag geopenbaar wat die beeld van die staatsdiens bevorder;
- Gebruik alkohol en ander middele op 'n verantwoordelike wyse;
- Gebruik nie posisie om geskenke te ontvang nie;
- Gebruik of maak nie enige amptelike inligting bekend vir persoonlike voordeel nie;
- Verrig nie besoldigende werk buite die staatsdiens sonder toestemming nie.

Kernwaardes vanuit hierdie gedragskode beklemtoon ook, soos die vorige voorskrifte, professionalisme as 'n belangrike kernwaarde. Professionalisme sluit in hierdie geval kenmerke soos getrouheid, lojaliteit, gehoorsaamheid, samewerking, onpartydigheid, hoflikheid, respek, gelyke behandeling, regverdigheid, koste-effektiwiteit, kreatiwiteit, tydigheid, bekwaamheid, eerlikheid, aanspreeklikheid en verantwoordelikheid in. 'n Verdere kernwaarde wat ook geïdentifiseer word en ook moontlik onder die vaandel

van professionalisme geplaas kan word, is die van volgehoue opleiding en selfontwikkeling.

Met die hoër hiërargiese voorskrifte bekend, is dit vervolgens moontlik om die toepassing hiervan binne die beleid van die SANW te ondersoek. Die voorskrifte soos vervat in beleidsuitsprake deur die HSANW en veral die *Service Guide for Newcomers* sal bespreek word.

4.4.4 Voorskrifte deur die SANW

In die HSANW se drie hooftemas ná aanstelling in Mei 1998 is verskeie waardes beklemtoon (Bylae tot Die Burger, 27 April : 6). Billike indiensneming en 'n verteenwoordigende werksmag is volgens die HSANW belangrike kernwaardes. Respek vir menslike en kulturele verskille, asook toegewings vir kultuurspesifieke gebruike is belangrik, maar nie as dit tot verlaging van standarde lei nie. Minderheidsregte met die gepaardgaande respek vir die individu sal eerbiedig word. Dissipline word as die hoeksteen van die weermag beskou en diegene wat korrup is, gesag misbruik, diskrimineer, baantjies vir boeties skep, en nalatig of ondoeltreffend is, is volgens die HSANW nie welkom in die weermag nie.

Die voormalige Minister van Verdediging, mnr. Joe Modise, beklemtoon in dieselfde bylae lojaliteit, bekwaamheid en toewyding aan makkers, as belangrike kernwaardes.

In 'n media-bulletin van 14 Oktober 1998 en tans op die amptelike webblad van die South African Department of Defence (http://www.mil.za/Media/Bulletins/14_oct_1998.htm) het die SANW vanuit die regering se *Batho Pele*-beleid besondere beginsels geïdentifiseer wat bepaalde militêre dienslewering aan die publiek moet verbeter. Van die belangrikste beginsels wat geïdentifiseer is, is;

- die publiek moet geraadpleeg word oor die vlak en kwaliteit van openbare dienste wat die SANW bied;

- die publiek moet verwittig word van die vlak en kwaliteit van dienste wat gelewer sal word en wat om te verwag;
- alle lede van die publiek het gelyke toegang tot die dienste;
- lede van die publiek moet met hoflikheid en agting behandel word;
- die publiek sal volledige en akkurate inligting ontvang ten opsigte van dienste wat hulle kan verwag;
- die skep van burgerlike beheer oor die SANW - openlikheid en deursigtigheid moet bevorder word;
- die SANW is verbind tot hoë etiese standaarde, en
- openbare dienslewering sal ekonomies en effektief gelewer word ten einde die beste waarde vir geld te bied.

In hoofstuk 3 van die *Service Guide For Newcomers* word die SANW-beleid ten opsigte van organisasie-kultuur en waardes aan nuwe personeel uiteengesit en die kultuur rondom die SANW as organisasie verduidelik. Die belangrikste waardes wat in hierdie beleid geïdentifiseer word, is:

- Gehoorsaamheid;
- Lojaliteit;
- Dissipline.

Dit is belangrik om te beseef dat 'n lid van die weermag een van die belangrikste menseregte, naamlik die reg tot lewe, prysgee wanneer 'n militêre loopbaan gekies word. Oorlogvoering is 'n deel van die militêre omgewing en lewensverlies is 'n deel van oorlogvoering. Vanuit die voorafgaande is dit duidelik dat militêre kultuur nie noodwendig dieselfde kultuur as 'n gewone organisasie impliseer nie.

Hoofstuk 3 van *The Service Guide for Newcomers* bespreek militêre waardes en gebruike in die SANW in detail en die onderstaande is 'n bondige opsomming daarvan. Die weermag is 'n hegte gemeenskap wat sterk klem lê op spanwerk, kohesie en vertroue in mekaar in 'n poging om 'n hoë moraal te ontwikkel ten einde suksesvol te wees in operasies. Die publiek verwag te alle tye 'n weermag met 'n

hoë standaard ten opsigte van persoonlike integriteit en gedrag wat bo verdenking is. Die weermag verwag van seniors om die verlangde persoonlike gedragskode uit te leef en as voorbeeld te dien vir ondergeskiktes.

Operasionele effektiwiteit sal volgens die *Service Guide for Newcomers* bereik word indien die volgende riglyne ten opsigte van waardes nagekom word:

- **Patriotisme.** Die ideaal hier is om eie belange ondergeskik aan dié van Suid-Afrika te stel. Die Suid-Afrikaanse lewenswyse word hierdeur in stand gehou. Die doel van patriotisme word gesien as die verwydering van foute om 'n beter lewe vir almal te skep.
- **Eerbaarheid (honour).** Eerbaarheid word as die hoogste vorm van selfrespek geag en persone van inbors doen niks wat as immoreel of onbehoorlik beskou kan word nie. Eerbare persone is trots op hul gedrag en sal nie leuens vertel, steel of bedrieg nie.
- **Lojaliteit.** Hieronder verstaan ons die opregte ondersteuning van seniors en juniors. In so 'n situasie word niks negatiefs teen die organisasie of kollegas kwytingeraak nie. 'n Ingesteldheid van vriendskap en begrip heers.
- **Integriteit.** Integriteit word geag as 'n situasie waar die waarheid te alle tye aan seniors sowel as juniors vertel word. Organisasie-doelwitte word vooropgestel en eie belange geniet tweede prioriteit.
- **Spanwerk.** Dit word as die sleutelfaktor vir sukses beskou. Dit is ook die wyse waarop die onmoontlike met die minste moeite bereik word. Samewerking is 'n sleuteleienskap en kameraderie en die strewe na gemeenskaplike doelwitte bewerkstellig spanwerk.

- **Dissipline.** Dit is die samebindende faktor van die SANW en kan net bereik word indien elke individu oor selfdissipline beskik. Gehoorzaamheid in daad en in gees is die hart van dissipline. Wanneer selfdissipline as 'n daaglikse roetine beoefen word, volg dissipline op die slagveld op 'n natuurlike wyse.
- **Respek.** Respek kan nie afgedwing word nie; dit word verdien. Dit word verdien deur respek te betoon teenoor seniors, en deur die gevoelens en geloof van kollegas te respekteer.
- **Moed.** Moed word beskou as die vermoë om vrees te oorwin. Lede van 'n weermag moet vrees oorwin. Dit moet egter nie 'n reaksie op die ingewing van die oomblik wees nie, maar 'n standvastige en langdurige eienskap wat met verloop van tyd ontwikkel het.
- **Betroubaarheid.** In militêre omstandighede is betroubaarheid die vermoë om 'n taak suksesvol en betyds af te handel en ook om teenwoordig te wees wanneer benodig.
- **Militêre oriëntering.** Voorkoms en militêre oriëntering is belangrike waardes. Voorkoms weerspieël effektiwiteit. 'n Persoon wat goed lyk in 'n uniform en buite normale werksure betaamlik aantrek, word geag trots op die SANW te wees. Militêre oriëntering het daarmee te make om altyd skoon en netjies wees, die regte postuur te hê en altyd 'n navolgenswaardige voorbeeld te stel.
- **Professionalisme.** Met professionele optrede word bedoel dat 'n mens trots sal wees op jou werk en oor eienskappe soos akkuraatheid, presiesheid en netheid sal beskik. Die professionele werker spandeer nie oormatige koste en tyd aan take nie. Professionalisme word bereik deur die verkryging van kennis en vaardighede vir die taak deur middel

van opleiding en die bereidheid om jouself te verbeter. Dit omsluit ook militêre begrippe soos sekerheid, veiligheid en fiksheid.

- **Verantwoordelikeidsin.** Verantwoordelikeheid word geopenbaar wanneer 'n persoon toegewyd aan 'n taak is of 'n taak verrig wat nie noodwendig aan hom/haar toegewys is nie. Verantwoordelike persone aanvaar ook aanspreeklikeheid vir hul optredes.
- **Swak verskonings.** Die SANW is 'n suksesgedrewe organisasie en verskonings vir tekortkominge of redes vir mislukkings word nie aangebied nie, tensy daarvoor gevra word. Die verantwoordelike werker erken sy/haar foute en aanvaar aanspreeklikeheid daarvoor.
- **Gerugte.** Omdat gerugte 'n negatiewe invloed op die moreel van die lede het, is die verspreiding daarvan onaanvaarbaar.
- **Bevelskanaal.** Die korrekte kanaal moet te alle tye gebruik word. Omseiling van die neergelegde bevelskanale ondermyn gesag en is 'n teken van disrespek.
- **Regverdige praktyke.** Die SANW volg die beginsel van gelyke en regverdige behandeling van alle lede. Geen voorkeurbehandeling of diskriminasie is aanvaarbaar nie.
- **Repek vir die menswaardigheid van ondergeskiktes.** Hierdie houding word van alle lede verwag. Onwettige straf, inisiasie-seremonies en fisiese mishandeling is onaanvaarbaar.
- **Rasse- en geslagsdiskriminasie.** Alle lede, ongeag afkoms of oriëntering, het die reg om in 'n klimaat te werk wat vry is van vooroordeel, geestelike aftakeling of intimidasie. Lede mag nie aan aktiwiteite wat ander lede in die verleentheid sal plaas, deelneem nie.

- **Misbruik van fisiese vermoëns en rang.** Optrede van so 'n aard het 'n negatiewe invloed op die moraal van lede en ondermyn die bevelskanaal. Viktimisasie en intimidasie is onaanvaarbaar.

Sosiale gebruike wat van die normaal aanvaarbare standarde afwyk, kan negatiewe invloede op die operasionele effektiwiteit van die SANW hê (*Service Guide for Newcomers*). Van hierdie gebruike is:

- **Morele standarde.** Die SANW kan nie ten opsigte van morele oordele in die private en persoonlike lewens van sy lede inmeng nie. As gevolg van die geslotenheid van die militêre gemeenskap, is hoë morele standarde egter 'n vereiste. Egbreuk, seksuele verhoudings met ondergeskiktes en verhoudings wat huwelike laat verbroekel, is onaanvaarbaar. 'n Buite-egtelike verhouding wat in die afwesigheid van 'n spesifieke party se huweliksmaat plaasvind, word in 'n ernstige lig beskou.
- **Verbroedering ("Fraternisation").** In die SANW word dit as oorvriendelikheid tussen lede van verskillende range en spesifiek tussen offisiere en laer range gedefinieer. Wanneer hierdie oorvriendelikheid oorgaan in 'n seksuele verhouding wat nie op 'n huwelik uitloop nie, word dit as 'n ernstige oortreding beskou.
- **Seksuele teistering.** Die totale kontinuum van teistering word as onaanvaarbaar beskou.
- **Bedrog.** Omdat 'n lid van die weermag as 'n eerbare persoon beskou word, is enige ongerymdheid rondom geld en voorraad onaanvaarbaar. Publieke vertroue kan hierdeur geskend word en lede wat hulself hieraan skuldig maak, word maksimaal gestraf.

- **Dade vir persoonlike gewin.** Aanvaarding van geskenke, gunste of oordrewe gasvryheid deur diegene wat 'n lid wil beïnvloed om op 'n sekere wyse op te tree, word as onbehoorlike gedrag gereken.
- **Finansiële onverantwoordelikheid.** Om 'n tjek vir betaling aan te bied met die wete dat daar onvoldoende fondse is, word deur finansiële instellings as 'n skending van vertroue in lede van die SANW gesien en dit word as 'n ernstige misstap beskou.
- **Oneerlikheid.** Hierdie tipe misdryf maak van die oortreder 'n uitgeworpene tussen kollegas en binne die SANW. Dit word as oneerlik beskou om sekere feite te weerhou of om die waarheid selfs net effens te verdraai.
- **Alkohol- en dwelmmisbruik.** Misbruik van hierdie substansie is 'n teken dat die lid oor 'n swakheid beskik wat oordeel nadelig beïnvloed. Operasionele ontplooiing vereis 'n persoon wat nie onverantwoordelik met alkohol of dwelms omgaan nie.
- **Vuil taal.** Vuil taal, anders as in die hitte van die oomblik op die slagveld, word as 'n swakheid aan die kant van die gebruiker daarvan om hom-/haarself uit te druk, gesien. Die gebruik van skeltaal en vuil taal word glad nie aangemoedig nie.
- **Swak gedrag in die publiek.** 'n Lid van die SANW moet te alle tye 'n hoë standaard van gedrag, etiket en kleredrag vertoon wanneer hy/sy in die openbaar verskyn. Die gebruik van alkohol terwyl in uniform word glad nie toegelaat nie tensy amptelike geleenthede dit vereis.
- **Swak gedrag van afhanklikes.** Die eggenoot/eggenote van die lid in uniform moet aan dieselfde hoë standaard van gedrag en kleredrag wat van die ooreenstemmende rang verwag word, voldoen. Die afhanklikes

mag nie die posisie deur die uniformlid beklee misbruik vir persoonlike gewin nie. Daar mag ook nie buite die finansiële vermoë van die uniformlid gelewe word nie.

Militêre tradisies en gebruike word steeds deur die SANW gehandhaaf. Die meeste is van Britse afkoms, met prominente beïnvloeding deur Nederland. Die Leeu van Nassua word byvoorbeeld steeds in vlootwapens en lugmagvlerkies (vlieënier kwalifikasieteken) gebruik. Militêre tradisies is die wyse waarop lede van die weermag weet dat hulle nie alleen staan nie, maar lede van 'n uitgelese groep is. Tradisies verhoog ook spanwerk en *esprit de corps*. Voorbeelde van tradisies wat steeds gehandhaaf word, is:

- **Eenheidsvaandels.** Dit is die simbool waarop die gees van die eenheid en dit waarvoor die eenheid staan, vertoon word. Gevegsonderskeidings van die eenheid word gewoonlik deur middel van slagveldname op die vaandel aangebring. Vaandels wakker gewoonlik trots aan by lede van 'n eenheid en is die sigbare teken van trots, eer en toegewydheid aan diens deur die lede.
- **Gevegs- en slagveldtoekennings.** Hierdie toekennings word aan formasies, regimente, eenhede of skepe wat hulself in 'n spesifieke gevegsituasie onderskei het, gemaak. Dit kan in die vorm van die naam van 'n spesifieke operasie of die naam van 'n spesifieke slagveld wees.
- **Vlae en wimpels.** Elke weermagsdeel van die SANW het sy eie vlag met die landsvlag in die boonste linkerhoek. Die Suid-Afrikaanse Vloot en die Suid-Afrikaanse Lugmag het ook wimpels wat aandui of die bevelvoerder in die eenheid aanwesig is.
- **Vryheid van die stad.** Hierdie gebruik van 'n militêre mars deur die strate van 'n stad is aanvanklik gebruik vir militêre werwingsdoeleindes,

maar word deesdae in dieselfde lig as ere-burgerskap van 'n stad gesien.

- **Bevelsoorhandiging.** Die bekendste militêre teken van bevelsoorhandiging was die oorhandiging van die staf van die veldmaarskalk. Elke eenheid het deesdae sy eie simbool wat op seremoniële parades oorhandig word deur die uittredende bevelvoerders aan hul opvolgers.
- **Militêre troues.** Slegs die bruid van 'n soldaat het die voorreg om die kerk onder 'n boog van swaarde wat deur 'n erewag omhoog gehou word, te verlaat. Die tradisie om die bruid in die militêre gemeenskap te verwelkom word daardeur gehandhaaf.
- **Militêre begrafnisse.** Omdat afsterwe 'n emosionele gebeurtenis is, word militêre begrafnisse gebruik om te ontlont. Waarde word sodoende aan die afgestorwe kollega toegevoeg. Die afgestorwene en die daad word op dié manier onthou en die verlede en hede word so saamgebind.
- **Militêre gebruike.** Weermagsdele het elkeen hul eie gebruike wat tweede natuur vir lede is. Een so 'n gebruik is om in volle uniform by 'n nuwe eenheid aan te meld.

4.4.5 Voorskrifte in die gedragskode van die SANW

Die gedragskode van die SANW (kyk Aanhangsel A) is gedurende Januarie 1999 ná konsultasie en insette wat van die Verdediging-sekretariaat, die SANW, die parlementêre Staande Komitee vir Verdediging, en die burgerlike gemeenskap verkry is, deur die Verdedigingsbevelsraad saamgestel (http://www.mil.za/SANDF/Bulletins/bulletin_1_march_1999.htm). Die visie van die gedragskode is dat dit sal bydrae tot die transformasie van die SANW, eenheid en dissipline sal bewerkstellig en sal

verseker dat militêre personeel hul pligte volgens die Grondwet, en in ooreenstemming met die reg en internasionale reg, sal verrig. Waardes geïdentifiseer vanuit hierdie voorskrif, is: lojaliteit, trots, respek, geen misbruik van posisie nie, menswaardigheid, regverdigheid, gelykheid, persoonlike aanspreeklikheid, bekwaamheid en moed.

4.5 WAARDES IN MODERNE OORLOGVOERING EN FUNKSIES VAN WEERMAGTE

Uit die literatuur rakende die tendense in moderne oorlogvoering, is dit duidelik dat daar besliste waardeverskuiwings in militêre organisasie-kultuur plaasvind. Die meer tradisionele funksies van weermagte noodsaak egter nie 'n noodwendige verandering in organisasie-waardes nie. Wanneer die vyf geïdentifiseerde tendense in moderne oorlogvoering ontleed word, word die volgende betreffende die waardes van die metodes van oorlogvoering bevind:

- **Informasie- en kuberoorlogvoering** kom voor waar opponente se elektroniese vermoëns belemmer word en massa-ontwrigting veroorsaak word, of informasie-tegnologie gebruik word om geallieerde vermoëns te groepeer en netwerke te stig waarvandaan aanvalle geloods word. Daar sal bevind word dat dié tipe oorlogvoering hoofsaaklik deur burgerlikes gevoer word en met ander waardes as die tradisionele uniformdraende militêre personeel, volgens Mahnken (2000:41-42).
- **Langafstand-presisie bombardering** met wapenstelsels wat oor die vermoë beskik om massa-vernietiging te veroorsaak, asook die gepaardgaande teenmaatreëls, word deur persone uitgevoer wat tegnologies vaardig en deeglik opgelei is.
- **Dominerende maneuer** wat op die superieure vermoë ten opsigte van wapenstelsels, en die vermoë van superieure optrede op die slagveld

dui, sal net bereik word as die betrokkenes hoog opgelei en professioneel is.

- **Ruimte-oorlogvoering** waar van platforms in die ruimte gebruik gemaak word om opponente se vermoëns te vernietig en om as vroeë waarskuwing te dien, word, soos met informasie- en kuberoorlogvoering, toenemend deur burgerlikes gebruik, met totaal ander waardestelsels as die tradisionele uniformdraer.
- Die platter **netwerkstruktuur** van organisasies sal volgens Mahnken ook ander waardes meebring. Builder (in Thomas, 1997:17) is dit ook eens dat organisasies, waar informasie en kennis die grootste rol speel, 'n netwerkstruktuur met 'n gepaardgaande waardestelsel sal aanneem. So 'n organisasie heg nie veel waarde aan 'n tradisionele waarde soos die gebruik van bevelskanale nie. Belangrike waardes kenmerkend van hierdie tipe organisasie is veelsydigheid, buigsaamheid, spesialisasie en professionalisme. Die organisasie-struktuur stem ooreen met dié van 'n adhokrasie soos deur Robbins (1990: 224) geïdentifiseer.

Die tradisionele funksies van weermagte, soos die onderdrukking van konflik en geweld, grenslynbeskerming, polisiëring, hulpverlening, ensovoorts, noodsaak nie noodwendig 'n verskuiwing van tradisionele waardes nie.

4.6 WAARDES GEÏDENTIFISEER VANUIT HEERSENDE KULTUUR-DEBATTE

Vanuit die literatuur in hoofstuk twee betreffende die heersende kultuurdebatte in Suid-Afrika, is verskeie organisasie-waardes geïdentifiseer. Dit word kortliks in die paragrafe rondom die Westerse, Ubuntu-kultuur en die visie van 'n Afrika-Renaissance genoem en vervolgens gelys.

4.6.1 Tradisionele Westerse waardes

Waardes kenmerkend van hierdie organisasie-kultuur is: gehoorsaamheid aan gesag, gehoorsaamheid aan reëls, gehoorsaamheid aan prosedure, bekwaamheid, vaardigheid, gesagsbewustheid, Christelike leerstellings, integriteit, eerlikheid, menswaardigheid, respek, burokrasie, hiërargie, spesialisasie, individualisme, klasseverdeling, regulering, magsverdeling, orde, regverdigheid, waarheid, geloof, etiek, demokrasie, verteenwoordiging, lojaliteit, moraliteit, hoë standarde, opvoeding, vryheid van spraak, opregtheid, spaarsamigheid, hardwerkendheid, rasionaliteit, eenheid, vryheid, demokrasie, individualisme, gelykheid voor die reg, konstitusionalisme, privaatbesit en die nuwe moderne manifestasies van anti-sosiale gedrag.

4.6.2 Waardes van Ubuntu

Waardes kenmerkend van hierdie organisasie-kultuur is: gemeenskaplikheid, geestelikheid, religie, moraliteit, groepsolidariteit, konformisme, repek, empatie, meegevoel, menswaardigheid, kollektiewe eenheid, regverdigheid, verdraagsaamheid, sensitiwiteit, gehoorsaamheid, hoflikheid, betroubaarheid, eerlikheid, lojaliteit, menslike solidariteit, kulturele diversiteit, interaktiewe leierskap en vredeliewendheid.

4.6.3 Waardes van die Afrika-Renaissance

Waardes kenmerkend van hierdie visie is: vredeliewendheid, demokrasie, gelykheid, geregtigheid, uitwissing van agterlikheid, trots, identiteit, menswaardigheid, universaliteit, gemeenskaplikheid, menseregte, goeie regering, sosiale verantwoordelikheid, solidariteit, sensitiwiteit, versorging van minder bevoorregtes, onbaatsugtigheid, toewyding, afwesigheid van rassisme, geslagsgelykheid, selftrots, selfafhanklikheid, selfvertroue, geen korrupsie, geweld of tirannie nie.

4.7 WAARDES GEÏDENTIFISEER VANUIT DIE VOORSKRIFTE VIR DIE SANW

Uit die ondergenoemde voorskrifte vir die SANW kom die volgende waardes na vore:

4.7.1 Die Grondwet

Waardes geïdentifiseer vanuit hierdie voorskrif is: demokratiese waardes, die vestiging van 'n hoë standaard van beroepsetiek, doeltreffende aanwending van hulpbronne, ontwikkelingsgerigte en verantwoordelike administrasie, onpartydige en billike dienslewering, publieke deelname aan beleidmaking, deursigtige en bekwame bestuur, 'n verteenwoordigende openbare administrasie, gelykheid, menswaardigheid, reg op lewe, individuele vryheid, reg op privaatheid, godsdienstvryheid, vryheid van uitdrukking, vryheid van assosiasie, vryheid van taal en kultuur, persoonlike vryheid en regte, professionalisme, doeltreffendheid, bekwaamheid, verantwoordelikheid, billikheid, onpartydigheid, en deursigtigheid.

4.7.2 Die Witskrif oor Verdediging

Waardes geïdentifiseer vanuit hierdie voorskrif is:

- militêre professionalisme wat gekenmerk word deur waardes soos: aanvaarding van opdragte, gehoorsaamheid, organisatoriese vaardigheid, respek vir demokrasie, toewyding, bestuur volgens beleidsvoorskrifte en militêre etiek, en
- volgehoue opvoeding en opleiding wat gekenmerk word deur waardes soos: bekwaamheid, vaardigheid, respek vir vryheid en geen diskriminasie nie.

4.7.3 Die gedragskode van die staatsdiens

Waardes geïdentifiseer vanuit hierdie voorskrif is: professionalisme gekenmerk deur waardes soos; getrouheid, lojaliteit, gehoorsaamheid, samewerking, onpartydigheid,

hoflikheid, respek, gelyke behandeling, regverdigheid, koste-effektiwiteit, kreatiwiteit, tydigheid, bekwaamheid, eerlikheid, aanspreeklikheid en verantwoordelikheid, volgehoue opleiding, selfontwikkeling, verantwoordelikheid, eerlikheid, aanspreeklikheid en eerbiediging van vertroulikheid.

4.7.4 Hoof van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag (HSANW)

Waardes geïdentifiseer na aanleiding van beleidsverklarings is: billike indiensneming, verteenwoordigende werksmag, respek vir mense en kulturele diversiteit, hoë standarde en dissipline.

4.7.5 *Batho Pele*-dokument

Waardes geïdentifiseer vanuit hierdie voorskrif is: publieke konsultasie, burgerlike beheer, gelykheid, hoflikheid, etiek en openbare dienslewering.

4.7.6 *Service Guide for Newcomers*

Waardes geïdentifiseer vanuit hierdie voorskrif is: dissipline, gehoorsaamheid, lojaliteit, patriotisme, eer, integriteit, spanwerk, respek, moed, betroubaarheid, militêre oriëntering, professionalisme, regverdige praktyke, gebruik van bevelskanale, geen swak verskonings nie, geen verspreiding van gerugte nie, geen rasse- en geslagsdiskriminasie nie en geen misbruik van rang nie.

4.7.7 Die Gedragskode van die SANW

Waardes geïdentifiseer vanuit hierdie voorskrif is: lojaliteit, trots, respek, geen misbruik van posisie nie, menswaardigheid, regverdigheid, gelykheid, persoonlike aanspreeklikheid, bekwaamheid en moed.

Opsommendergewys kan die voorskriftelike waardes diagrammaties soos in Tabel 4.1 voorgestel word.

GRONDWET VAN SUID- AFRIKA	WITSKRIF OOR VERDEDI- GING	STAATSDIENS GEDRAGSKODE	BATHO PELE	HSANW	SERVICE GUIDE FOR NEWCOMERS	SANW GEDRAGSKODE	WESTERSE KULTUUR	UBUNTU KULTUUR	AFRIKA- RENAISSANCE
Demokratiese waardes Beroepsetiek Doeltreffende aanwending Ontwikkelings- gerigtheid Onpartydig- heid Regverdig- heid Billikheid Geen vooroordeel Openbare deelname Deursigtigheid Verantwoor- delikheid Bekwaamheid Verteenwoor- ding Respek vir menseregte Respek vir individuele vryheid Menswaardig- heid Reg op lewe Godsdienst- vryheid Vryheid van assosiasie Vryheid van uitdrukking	Militêre professio- nalisme Aanvaarding van bevele Gehoorsaam- heid aan bevele Organisato- riese vaardig- heid Respek vir demokrasie Toewyding Bestuur volgens beleid Militêre etiek Volgehoue opvoeding / opleiding Vaardigheid Geen diskriminasie Respek vir vryheid	Getrouheid Lojaliteit Gehoorsaamheid Samewerking Eenheds- gesindheid Hoflikheid Hulpvaardigheid Onbevooroor- deelheid Onpartydigheid Toegewyldheid Geen magsmisbruik Geen diskriminasie Respek Gebruik van amptelike kanale Koste-effektieweit Kreatiwiteit Tydigheid Selfontwikkeling Verantwoorde- likheid Eerlikheid Aanspreeklikheid Eerbiedig vertroulikheid	Publieke konsultasie Gelykheid Hoflikheid Burgerlike beheer Etiek Openbare diens- lewering	Billike indiensneming Verteenwoor- digende werksmag Respek vir menslike en kulturele verskille Hoë standaarde Respek vir die indivdu Disipline	Disipline Gehoorsaamheid Lojaliteit Patriotisme Eer Integriteit Spanwerk Respek Moed Betroubaardheid Militêre oriëntering Geen swak verskonings Geen verspreiding van gerugte Gebruik van bevelskanale Regverdige praktyke Geen rasse/geslags- diskriminasie Geen misbruik van rang	Lojaliteit Trots Respek Geen misbruik van posisie Menswaardigheid Regverdigheid Gelykheid Persoonlike aanspreeklikheid Bekwaamheid Moed	Burokrasie Hiërargie Spesialisasie Gehoorsaamheid aan reëls Vaardigheid Gesagsbewustheid Godsdienstigheid Christelike leerstellings Individualisme Magsverdeling Orde Regverdigheid Waarheid Integriteit Moraliteit Demokrasie Vryheid Hardwerkendheid Rasionaliteit Eenheid Individualisme Konstitusionalisme Privaatbesit	Gemeenskap- likheid Geestelikeid Religie Moraliteit Groepsolidariteit Konformisme Respek Empatie Kollektiewe eenheid Verdraagsaam- heid Menswaardig- heid Sensitiwiteit Gehoorsaam- heid Hoflikheid Betroubaardheid Eerlikheid Lojaliteit Menslike solidariteit Kulturele diversiteit Interaktiewe leierskap Vredeliewend- heid	Vredeliewendheid Demokrasie Gelykheid Geregtheid Geen agterlikheid Trots Identiteit Menswaardigheid Universele waardes Gemeenskaplik- heid Menseregte Goeie regering Sosiale verantwoorde- likheid Solidariteit Sensitiwiteit Onbaatsugtigheid Toewyding Geen rassisme Geslagsgelykheid Selftrots Selfafhanklikheid Selfvertroue Geen korrupsie Geen geweld Geen tirannie

Tabel 4.1: Opsommende lys van voorskriftelike waardes vir die SANW

4.8 AFLEIDINGS

Wanneer die organisasie-kultuur van die SANW ondersoek en die voorskrifte van die *Service Guide for Newcomers* in ag geneem word, is die bevinding dat die meeste gebruike binne die SANW nog 'n sterk Britse karakter weerspieël. Min tradisionele swart gebruike kan in die voorskrifte geïdentifiseer word.

Die 147 voorskriftelike waardes soos in Tabel 4.1 geïdentifiseer, kan in sekere kernwaardes en waardes ontleed en gegroepeer word. Van die gebruike of voorskrifte van hierdie tabel het dieselfde betekenis of impliseer 'n sekere waarde.

Daar kan dus vanuit die tendense in moderne oorlogvoering, funksies van moderne weermagte en voorskrifte aan die SANW die volgende waardestelsel geïdentifiseer word wat daarna volgens die kernwaardes en subwaardes eie aan die kernwaardes, uiteengesit kan word:

- **Militêre professionalisme**

- Organisasories bekwaam
- Respek vir demokrasie
- Toegewydheid aan die taak
- Militêre etiek
- Hoflikheid
- Persoonlike aanspreeklikheid
- Onpartydigheid
- Volgehoue opvoeding/opleiding
- Vaardigheidsverbetering
- Veelsydige aanwending van personeel
- Hoë standaarde
- Ontwikkelingsgerigtheid
- Patriotisme
- Toegewydheid aan makkers

- Respek vir kulturele verskille
- Lojaliteit

- **Gemeenskaps-/etiese oriëntering**

- Eerlikheid
- Integriteit
- Eerbaarheid
- Menswaardigheid
- Respek vir menselewens
- Respek vir vryheid
- Geen diskriminasie

- **Militêre oriëntering**

- Trots
- Moed
- Spanwerk
- Dissipline
- Geen swak verskonings
- Gebruik van bevelskanale
- Geen verspreiding van gerugte nie
- Regverdige gebruike
- Geen rangmisbruik
- Uitvoer van opdragte
- Gehoorzaamheid aan seniors
- Bestuur volgens beleid

Die klassifikasie van kernwaardes en subwaardes kan as 'n model, soos in Figuur 4.1, voorgestel word.

Figuur 4.1: 'n Normatiese model van die 52/50-waarde-model

Militêre professio- nalisme	Gemeenskaps/ etiese oriëntering	Militêre oriëntering
<p>Organisatories bekwaam Respek vir demokrasie Toegewydheid aan taak Militêre etiek Hoflikheid Persoonlike aanspreeklikheid Onpartydigheid Volgehoue opvoeding en opleiding Vaardigheidsverbetering Veelsydige aanwending Hoë standarde Ontwikkelingsgerigtheid Patriotisme Toegewydheid aan makkers Respek vir kulturele verskille Lojaliteit</p>	<p>Eerlikheid Integriteit Eerbaarheid Menswaardigheid Respek vir menselewens Respek vir vryheid Geen diskriminasie</p>	<p>Trots Moed Spanwerk Dissipline Geen swak verskonings Gebruik van bevels- kanale Geen verspreiding van gerugte nie Regverdige gebruike Geen rangmisbruik Uitvoer van opdragte Gehoorsaamheid aan seniors Bestuur volgens beleid</p>

Figuur 4.1: 'n Normatiewe model vir die SANW-waardestelsel

4.9 MILITÊRE DEFINISIES VAN DIE TERSAAKLIKE KERNWAARDES EN WAARDES

Die verklarende Militêre Woordeboek (MW) word gebruik om die tersaaklike militêre definisies van die geïdentifiseerde kern- en subwaardes van die ontwikkelde model, te verduidelik. Waar die MW nie die waardes verduidelik nie, word die Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal (HAT) gebruik. Waar beide bogenoemde bronne onduidelik is ten opsigte van militêre betekenis, is die *Service Guide for Newcomers* (SG 1996) ter verduideliking gebruik.

4.9.1 Militêre professionalisme.

Die MW (1986:269) verwys nie na die begrip militêre professionalisme *per se* nie, maar na die “professionele offisier” wat dui op ‘n persoon wat in diens geneem is op grond van vakkundige kennis. Die HAT (1994:821) verduidelik die begrip as ‘n persoon wat homself totaal aan sy beroep wy. Die aanname kan dus gemaak word dat die begrip met totale toewyding aan die militêre situasie te make het.

- **Organisatories bekwaam.** Die HAT (1994:71) beskryf dié begrip as om deur middel van oefening, studie, ens. jou geskik (knap, bedrewe) te maak. Die MW (1986:41) beskou *bekwaamheid* as die vermoë om kennis en vaardigheid te gebruik om iets goed te doen. *Bestuursbekwaamheid* is die vermoë om die werk van ‘n bestuurder te doen. Hierdie begrip dui dus op die vermoë om binne die militêre organisasie iets goed te kan doen.
- **Respek vir demokrasie.** Volgens die HAT (1994:857) dui respek op eerbied, ontsag en agting vir iets en *demokrasie* op die reg van almal om ‘n opinie uit te spreek, die individu se vryheid, die onafhanklikheid van die reg en ook ‘n verteenwoordigende regering. Die term verwys dus na eerbied, ontsag en agting vir ‘n verteenwoordigende regering en die individu se vryheid en die onafhanklikheid van die reg.

- **Toegewyldheid aan die taak.** Die HAT (1994:1091) beskryf *toewyding* as die volledige gee van lewe en krag, ens. aan iets; in hierdie geval die weermag-taak. Die MW definieer nie die begrip nie.
- **Militêre etiek.** Die HAT (1994:204) definieer *etiek* as sedeleer of die wetenskap van sedelike wette of norme. Dit is dus die sogenaamde natuur of karakter van iets. *Militêre etiek* verwys dus na die karakter of natuur en wette en norme van militêre gebruike.
- **Hoflikheid.** Hierdie begrip het volgens die HAT (1994:383) te make met optrede wat beskaafdheid, goeie maniere, wellewendheid openbaar.
- **Persoonlike aanspreeklikheid.** Die MW (1986:5) is duidelik in die definisie van die term. Dit is die verpligting wat deur 'n wet, wettige bevel en orde of regulasie op 'n offisier of ander persoon geplaas word om akkuraat van eiendom, dokumente of fondse boek te hou. Die persoon met hierdie verpligting mag miskien werklike besit van die eiendom, dokumentasie of fondse hê, of nie. Aanspreeklikheid het hoofsaaklik met die hou van rekords te make terwyl verantwoordelikheid hoofsaaklik veilige bewaring en versorging behels.
- **Onpartydigheid.** Nie die HAT of die MW definieer die term nie. Die HAT (1994:785) definieer egter *partydigheid* as "...tydens beoordeling onder die invloed van 'n bepaalde gesindheid staan (en dus iemand of 'n groep begunstig), bevooroordeeld. *Onpartydigheid* sou dus na die teenoorgestelde situasie verwys, naamlik geen vooroordeel of beïnvloeding nie.
- **Volgehoue opvoeding/opleiding.** Hierdie term verwys na 'n situasie waar opvoeding en opleiding sonder onderbreking geskied. Die MW (1986:253) verwys slegs na *opleiding* as "instruksie in die proses van

onderrig". Die HAT (1994:763) verwys na opleiding as die bekwaam maak van iemand, en na *opvoeding* (1994:769) as die proses van iemand grootmaak en tot geestelike volwassenheid vorm.

- **Vaardigheidsverbetering.** Volgens die HAT (1994:1143) verwys die term "*vaardigheid*" na bekwaamheid, handigheid en bedrewendheid. *Vaardigheidsverbetering* verwys dus na die verbetering van bogenoemde.
- **Veelsydige aanwending.** Die HAT (1994:1154) beskryf veelsydigheid as ".. kennis in baie verskillende rigtings; in etlike verskillende rigtings ontwikkel; op velerlei gebied". *Veelsydige aanwending* verwys dus na die gebruik van 'n persoon in verskillende rigtings en take.
- **Hoë standaarde.** Die MW (1986:313) beskou *standaard* as enige optrede, materiaal, produk of eiendom, wat nadat dit geskik en as toereikend bevind is vir 'n sekere doel, aanvaar word as die grondslag van vergelyking met die oog op aanvaarding. Die standaard mag in 'n geskrewe spesifikasie gedefinieer word.
- **Ontwikkelingsgerigtheid.** Die MW (1986:2440) definieer ontwikkeling as die stelselmatige aktiwiteit betrokke by die verkreeë kennis om dienste, prosesse of stelsels te ontwerp, te evalueer, aan te pas, en/of te verbeter met die oog op implementering. Ontwikkelingsgerigtheid impliseer dus dat ontwikkeling 'n prioriteit of fokus moet wees.
- **Patriotisme.** Volgens die *Service Guide for Newcomers* is dit om eie belange ondergeskik aan die van die betrokke vaderland (in die geval Suid-Afrika) te plaas. Die Suid-Afrikaanse lewenswyse word hierdeur gepreserveer. Die doel van patriotisme word gesien as die verwydering van alle foute en die skep van 'n beter lewe vir almal (1996:3-5).

- **Toegewydheid aan makkers.** Die HAT (1994:1091) beskryf *toewyding* as die “volledige gee van lewe en krag, ens. aan iets”, in hierdie geval die gee van jou lewe en krag aan makkers.
- **Respek vir kulturele verskille.** Respek kan nie vereis word nie - dit word verdien. Dit word verdien deur respek te betoon teenoor seniors en die gevoelens en geloof van kollegas te respekteer (SG, 1996:3-6).
- **Lojaliteit.** Hieronder word die opregte ondersteuning van seniors en juniors verstaan. In hierdie situasie word niks negatiefs teen die organisasie of kollegas gesê nie. ‘n Ingesteldheid van vriendskap en verstaan heers (SG, 1996:3-5).

4.9.2 Gemeenskaps-/etiese oriëntering.

Die HAT (1994:204) definieer *etiek* as die sedeleer of die wetenskap van sedelike wette of norme. Dit is dus die sogenaamde natuur of karakter van iets. Die gemeenskap moet dus hieraan gehoor gee.

- **Eerlikheid.** Dit word deur die HAT (1994:185) beskou as ‘n geneigdheid om jouself nie skuldig te maak aan bedrog, leuens en diefstal nie, met ander woorde, sonder bedrog wees.
- **Integriteit.** Die HAT (1994:445) beskryf hierdie eienskap as “regskapendheid, volledig eerlik, onomkoopbaarheid”.
- **Eerbaarheid.** Reinheid en kuisheid is volgens die HAT (1994:185) kenmerke van hierdie term. Reinheid verwys na suiwerheid, onbevleetheid en onbesmetheid. Met ander woorde ‘n toestand van geen swakplekke en swakhede heers.

- **Menswaardigheid.** “Ooreenkomstig die waardigheid van ‘n mens” is die definisie wat die HAT aanbied (1994:658). *Waardigheid* verwys volgens die HAT (1994:1257) na iemand wat waarde het en eerbied verdien. Mense moet dus as waardevol geag word en as sodanig verdien hulle eerbied.
- **Respek vir menselewens.** Hieronder verstaan ons ‘n situasie waar daar eerbied en ontsag vir die menslike lewe is.
- **Respek vir vryheid.** Die HAT (1994:1249) beskryf *vryheid* met verskeie definisies. Eienskappe soos onafhanklikheid en die losmaak van knellende bande is beskrywend van so ‘n toestand. Dit is dus ‘n situasie waar daar eerbied en ontsag vir onafhanklikheid is.
- **Geen diskriminasie.** Dit verwys na ‘n situasie waar daar geen onbillike onderskeid in die behandeling van persone bestaan nie (HAT, 1994:153). Alle lede, ongeag afkoms of oriëntering, het die reg om in ‘n klimaat te werk wat vry is van vooroordeel, geestelike aftakeling of intimidasie. Lede mag nie deelneem aan aktiwiteite wat ander lede in die verleentheid sal bring nie (SG, 1996: 3-8).

4.9.3 Militêre oriëntering

Die HAT (1994:770) verwys na *oriëntering* as om jou geestelik of innerlik in te stel, met ander woorde ‘n posisie-bepaling. *Militêre oriëntering* impliseer dus ‘n innerlike instelling volgens militêre gebruike.

- **Trots.** Die HAT (1994:1105) gee twee tersaaklike definisies van *trots*. *Eerstens* is dit ‘n gevoel dat ‘n mens beter of belangriker is as ander en *tweedens* is dit ‘n bewustheid van ‘n mens se waarde, asook fierheid en ‘n selfgevoel.

- **Moed.** *Moed* word beskou as die vermoë om vrees te oorwin. Lede van 'n weermag moet vrees oorwin – dit moet nie 'n reaksie op die ingewing van die oomblik wees nie, maar 'n standvastige en langdurige eienskap (SG, 1996:3-6).
- **Spanwerk.** Dit word as die sleutelfaktor vir sukses beskou. Dit is die wyse waarop die onmoontlike met die minste moeite bereik word. Samewerking is 'n sleuteleienskap, en kameraderie en 'n strewe na gemeenskaplike doelwitte bewerkstellig spanwerk (SG, 1996:3-6).
- **Dissipline.** Dit is die samebindende faktor van die SANW en kan net bereik word indien elke individu oor selfdissipline beskik. Gehoorsaamheid in daad en in gees is die hart van dissipline. Wanneer dit as 'n daaglikse roetine beoefen word, kom dissipline op die slagveld natuurlik (SG, 1996:3-6).
- **Geen swak verskonings.** Die SANW is 'n suksesgedrewe organisasie en verskonings vir tekortkominge of redes vir mislukking word nie aangebied nie tensy daarvoor gevra word nie. 'n Mens erken dus jou foute en aanvaar aanspreeklikheid daarvoor (SG, 1996:3-8).
- **Gebruik van bevelskanaal.** Die korrekte kanaal moet te alle tye gebruik word. Omseiling van die neergelegde bevelskanale ondermyn gesag en is 'n teken van disrespek (SG, 1996:3-8).
- **Geen verspreiding van gerugte nie.** Omdat gerugte 'n negatiewe invloed op die moraal van die lede het, is die verspreiding daarvan onaanvaarbaar (SG, 1996:3-8).
- **Regverdige praktyke.** Die SANW volg die beginsel van gelyke en regverdige behandeling van alle lede. Geen voorkeurbehandeling of diskriminasie is aanvaarbaar nie (SG, 1996:3-8).

- **Geen rangmisbruik.** Hierdie optrede het 'n negatiewe invloed op die moraal van lede en ondermyn die bevelskanaal. Viktimisasie en intimidasie is onaanvaarbaar (SG, 1996:3-8).
- **Aanvaarding van opdragte.** Die MW (1986:250) bied geen verduideliking nie, maar vertaal dit na "mission" wat aksie impliseer en die rede daarvoor aandui. Die HAT (1994:758) verklaar dit as 'n opgelegde taak of bevel. Die begrip kan dus as die onvoorwaardelike aanvaarding van 'n bevel of taak – met ander woorde verlangde aksie - beskou word.
- **Gehoorzaamheid aan seniors.** Die HAT (1994:249) verduidelik die begrip as die geredelike uitvoer van bevels, opdragte en voorskrifte van 'n meerdere.
- **Bestuur volgens beleid.** Die MW (1986:42) definieer bestuur as die aangeengeskakelde proses van beplanning, leiding, koördinerings en beheer om voorafbepaalde doelwitte te bereik. Beleid word gesien as die prosedure of aksie, gekies uit alternatiewe, deur 'n regering, groep of individu, met die oog daarop om in gegewe omstandighede of toestande as leidraad te dien. Dit is gewoonlik 'n bepaler van huidige en toekomstige beslissings.

4.10 SAMEVATTING

Die literatuurstudie van hoofstukke twee en drie is in hoofstuk vier geoperasionaliseer in 'n waarde-model vanuit die voorskriftelike literatuur ten opsigte van organisasiekultuur en funksies en tendense van moderne weermagte.

Daar is 'n besliste revolusie besig om in moderne oorlogvoering af te speel. Die invloed van die elektroniese media in die vorm van die elektroniese mikroskopies kan

nie geïgnoreer word nie. Die vermoëns van die rekenaar het nie net oorlogvoering verander nie, maar het invloede op alle lewensfere.

Die vermoë om wapenstelsels in die elektroniese sin saam te groepeer, bied ongekennde voordele. Informasievloei vind so vinnig plaas dat bevelvoerders wat oor elektroniese stelsels beskik, dit tot groot sukses op die slagveld kan aanwend.

Tendense in moderne oorlogvoering sluit in langafstand-presisie bombardering met die vermoëns om massa-vernietiging te veroorsaak, kuberoorlogvoering waar opponente se elektroniese vermoëns belemmer word en massa-ontwrigting veroorsaak word, dominerende manewer wat op die superieure vermoë ten opsigte van wapenstelsels, en die superieure optrede op die slagveld dui, sowel as ruimte-oorlogvoering.

Funksies van moderne weermagte sal tesame met die voortspruitend uit dié tendense die volgende wees: onderdrukking van konflik en geweld - binnelands sowel as buitelands; vergeldingsaanvalle teen aanvallers, terroriste en dwelmkartels; vernietiging van enige bedreigings; isolering van opponente deur middel van blokkades en die afdwing van embargo's; afdwing van binnelandse sekuriteit; hulpverlening en noodbystand; rampherstel, evacuëering, soek en redding; humanitêre bystand ten tye van nood; grensbeskerming veral teen onwettige immigrante; polisiëring; vredesmagoptrede; oprigting van infrastruktuur en ontwikkeling van gemeenskappe, asook beskerming van skaars hulpbronne.

Die struktuur van toekomstige weermagte sal gevolglik aangepas moet word: die organisasie-struktuur sal hiërargies gesproke platter wees, die organisasie-struktuur sal eerder 'n netwerkstruktuur wees en nie meer 'n hiërargiese struktuur nie, die magte sal kleiner in getalle en meer buigsaam wees, die kleiner eenhede sal oor meer vaardighede beskik en oor 'n groter veelsydige aanwendingsvermoë beskik en daar sal 'n diverse en verspreide bevelstruktuur wees as gevolg van die buigsame en veelsydige aanwendingsvermoëns.

Die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag se posisie ten opsigte van die tendense in moderne oorlogvoering blyk op die oog af nie met die van die res van die wêreld in ooreenstemming te wees nie. Die SANW se filosofie van oorlogvoering is nie op aggressie gemik nie, daar is tans glad nie wapenstelsels met langafstand-presisievermoëns nie, en so ook nie 'n behoefte aan ruimte-oorlogvoering en dominerende maneuvreer nie. Die SANW ignoreer ook beslis nie informasie-tegnologie en die vermoëns wat dit bied nie.

Ten opsigte van die funksies van moderne weermagte, word bevind dat die SANW met dié van die res van die wêreld ooreenstem. Die SANW sal na alle waarskynlikheid eersdaags tot vredesteunoperasies in die Kongo toetree.

Dit is dus vervolgens moontlik om lede van die Departement van Verdediging (DvV) se oriëntasie ten opsigte van die waarde-model te toets. Hierdie meting word breedvoerig in hoofstuk vyf en die daaropvolgende hoofstukke bespreek.

HOOFSTUK 5

NAVORSINGSONTWERP EN METODOLOGIESE OORWEGINGS

5.1 INLEIDING

Hierdie hoofstuk beskrywe die wyse waarop die voorgestelde waardestelsel getoets is. Die ontwikkeling van 'n vraelys om die huidige organisasie-kultuur, en meer spesifiek die assosiasie met die geïdentifiseerde waardestelsel deur lede van die Departement van Verdediging (DvV) en die SANW, word onder andere bespreek. Hierdie hoofstuk handel ook oor die uittoets van die vraelys wat die veldondersoek voorafgegaan het en die strategie vir die bepaling van die steekproef. Die teikenpopulasie word ook in breë trekke bespreek. Die hoofstuk word afgesluit deur vlugtig na die meetinstrumente en die statistiese metodes wat gebruik is, te verwys.

5.2 DIE VERLOOP VAN DIE DATA-INSAMELING

Die Departement van Verdediging (DvV) is nie meer geneë om toestemming aan individuele navorsers te verleen vir navorsing binne die DvV nie as gevolg van sekerheidsimplikasies en ook die beskikbaarheid van lede as gevolg van operasionele ontplooiings en opleiding.

Vanweë bogenoemde redes is daar besluit om van vraelyste gebruik te maak om die verlangde data te bekom. Dit sou relatief maklik deur bestaande weermaginstellings tydens hul roetine-aktiwiteite geakkommodeer kon word. Om hierdie rede is besluit om die SANW se subdirektoraat: Effek-ontleding van die inspekteur-generaal vir hulp te nader. Magtiging vir die veldnavorsing is deur die SANW se direktoraat Gelyke Geleenthede bekom wat op hul beurt die navorsing versoek het vanaf die inspekteur-generaal (IG) se subdirektoraat: Effek-ontleding. Die vraelys is ingesluit in die subdirektoraat se halfjaarlikse omnibus vraelyste en is gedurende die laaste week van Julie en gedurende Augustus 2000 deur veldwerkers van die IG afgeneem.

Hierdie navorser was behulpsaam met die afneem van vraelyste by die eenhede aan die Weskus, Kimberley en Bloemfontein. Die data is by die subdirektoraat: Effek-ontleding ingelees en verwerk.

Eenhede is per brief verwittig dat hulle in die halfjaarlikse steekproef val en dat van hul lede op 'n spesifieke tyd beskikbaar moet wees. Ongeveer 4000 vraelyste is by die steekprofeenhede versprei en afgeneem. Die steekproef is vooraf gekontroleer waarna die vraelys aan die lede verduidelik en deur hulle voltooi is.

5.3 BESKRYWING VAN MEETINSTRUMENT

Die ontwikkeling van die vraelys asook die skaal vir meting word in hierdie gedeelte bespreek.

5.3.1 Die ontwikkeling van die vraelys

Die vraelys is ingesluit by 'n omnibus vrae deur belanghebbende afdelings van die SANW. Die omnibus beslaan agt bladsye en bevat 125 vrae.

Die gedeelte van die vraelys relevant tot hierdie studie het uit 35 vrae bestaan en is as Aanhangel B aangeheg. Die vraelys is in Engels sowel as Afrikaans opgestel om daarvoor voorsiening te maak dat die meerderheid lede geakkommodeer kan word.

Die normatiewe waardestelsel soos in hoofstuk vier geïdentifiseer, is vanuit die tendense van moderne oorlogvoering, funksies van internasionale weermagte en voorskrifte van die DvV ontwikkel. 'n Totaal van 166 voorskriftelike waardes is geïdentifiseer en tot drie kernwaardes en 34 waardes gereduseer, soos in hoofstuk vier verduidelik. Hierdie model is as die vertrekpunt vir die vraelys gebruik.

Omdat die beplande steekproef so groot was (4000), is daar besluit om van geslote vrae gebruik te maak om die verwerkingsproses te vergemaklik. Om te verhoed dat die vraelys lomp raak en te veel tyd in beslag sou neem, is besluit om elke

geïdentifiseerde waarde met slegs een vraag te toets. Elke kernwaarde en subwaarde word met 'n vraag getoets deurdat die lid 'n persepsie oor sy/haar identifisering daarmee uitspreek. Die betekenis van hierdie kern- en subwaardes is bepaal vanuit die HAT (Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal) en die MW (Militêre Woordeboek).

Die vraelys is in twee afdelings verdeel, naamlik:

- Afdeling A: Biografiese besonderhede
- Afdeling B: Persoonlike oortuigings

Om subjektiwiteit ten opsigte van die beantwoording van die vrae te verhoed, is Afdeling B in drie kategorieë verdeel, naamlik:

- Persepsies betreffende self;
- Persepsies betreffende die onmiddellike toesighouer;
- Persepsies betreffende die organisasie.

Persepsies oor verskillende vlakke kon dus deur die individu uitgespreek word ten einde te verhoed dat daar slegs positief gereageer word omdat persepsies oor hulself uitgespreek word.

Die ontwikkelde normatiewe model vir die SANW se kern- en subwaardes, is deur die volgende vrae getoets (kyk Aanhangsel B). Die kursiefgedrukte woorde verteenwoordig die waarde soos in die normatiewe model geïdentifiseer en die res die vraag waarmee hierdie waarde getoets word.

- *Persoonlike aanspreeklikheid* - Ek spreek kollegas aan wat nie met verantwoordelikheid met staatseiendom omgaan nie.
- *Organisatories bekwaam* - Ek kan my daaglikse taak uitvoer sonder te veel hulp van my toesighouer.

- *Militêre oriëntering* - Ek aanvaar militêre waardes en norme as deel van my lewe.
- *Dissipline* - Ek korrigeer altyd gevalle waar ek swak dissipline waarneem.
- *Veelsydige aanwending* - Ek is in staat om verskeie take baas te raak, selfs dit wat nie op my pligstaat verskyn nie.
- *Aanvaarding van opdragte* - Ek gehoorsaam bevele van my seniors ongeag die omstandighede.
- *Moed* - Ek sal 'n medemens se lewe red, al is my eie lewe in gevaar.
- *Hoflikheid* - Ek berispe kollegas wat nie die teenoorgestelde geslag met respek behandel nie.
- *Gehoorsaamheid aan seniors* - Seniors moet met respek behandel word.
- *Dissipline* - My dissipline is nie van 'n hoë standaard nie.
- *Toegewydheid aan taak* - Ek word nie toegelaat om voorstelle te maak ten opsigte van verbeterings in die werksituasie nie.
- *Toegewydheid aan makkers* - Lede van die DvV respekteer hulself, maar nie mekaar nie.
- *Ontwikkelingsgerigtheid* - Ek is nie voldoende opgelei vir die werk wat ek tans doen nie.
- *Volgehoue opvoeding/opleiding* - Ek ondersteun die houding van lewenslange leer.
- *Loyaliteit* - Ek voorsien nie vir my 'n lang loopbaan in die DvV nie.
- *Militêre etiek* - Ek glo nie aan die gebruike en tradisies van die SANW nie.
- *Geen swak verskonings* - My kollegas bied altyd verskonings aan vir hul foute.
- *Hoë standaarde* - Die morele standaarde van my onmiddellike toesighouer is van 'n baie hoë standaard.
- *Respek vir kulturele verskille* - Die bevelsgroep van my eenheid respekteer nie my kultuur nie.

- *Menswaardigheid* - Lede van die DvV met 'n hoër rang as my eie, respekteer my as 'n mens.
- *Militêre oriëntering* - Lede van die DvV identifiseer sterk met militêre waardes en norme.
- *Gebruik van bevelskanale* - My onmiddellike toesighouer is toeganklik en help om werkverwante probleme op te los.
- *Geen rangmisbruik* - My seniors misbruik hul range gereeld.
- *Bestuur volgens beleid* - My onmiddellike toesighouer bestuur volgens die voorgeskrewe beleid.
- *Onpartydigheid* - My onmiddellike toesighouer hanteer alle persone op 'n gelyke grondslag.
- *Spanwerk* - Die spangees in die afdeling waar ek werk, is goed.
- *Respek vir vryheid* - Die eiendom en lewe van my kollegas is hulle s'n en ek respekteer dit.
- *Trots* - Die DvV is nie die beste staatsdepartement nie.
- *Patriotisme* - Suid-Afrika is my eerste prioriteit; nie my vorige mag nie.
- *Geen verspreiding van gerugte nie* - Die lede van die DvV versprei nie gerugte nie.
- *Geen rassediskriminasie* - Die DvV diskrimineer nie teen rasse nie.
- *Geen geslagsdiskriminasie* - Die DvV diskrimineer nie teen geslag nie.
- *Geen diskriminasie* - Die DvV diskrimineer nie teen gestremde persone nie.
- *Regverdige gebruike* - Lede van die DvV is nie verbind tot gelyke en regverdige hantering van mekaar nie.
- *Trots* - Dit is korrek dat lede van die SANW medaljes van hul vorige statutêre/nie-statutêre magte op hul SANW-uniforms dra.

Die vraelys is met 'n kort verduideliking van die relevansie van die studie en die belangrikheid daarvan voorafgegaan. Dit is duidelik gestel dat die doel van die vrae is om persepsies betreffende waardes binne die DvV te bepaal. Die biografiese besonderhede het weermagsdeel, geslag, taal, bevolkingsgroep, ranggroep en voormalige mag ingesluit. Dit is duidelik gestel dat alle inligting as vertroulik beskou

sou word en die vraelys is ook so ontwerp dat anonimiteit verseker is. Respondente het of in 'n saal vergader waar die veldwerker die vraelyste uitgegee het en deurentyd toesig gehou het en beskikbaar was om vrae te beantwoord, of die vraelyste is aan 'n verantwoordelike persoon oorhandig, verduidelik en versprei aan die steekproef, met die verantwoordelike persoon beskikbaar vir navrae.

Net 20 van die totale steekproef se vraelyste was nie behoorlik voltooi nie, en dié lyste is tydens die inlees van die data buite rekening gelaat. Slegs in 'n onbeduidende hoeveelheid gevalle is dit opgemerk dat verskeie respondente dieselfde antwoorde op alle vrae verskaf het. Hierdie data is ook buite rekening gelaat en nie verder verwerk nie.

Die insluit van die vraelys by die groter omnibus van vrae het geen waarneembare probleme veroorsaak nie. Van die 4000 vraelyste wat by die eenhede versprei is, is 2596 vraelyste terugontvang. Hierdie getal word vir die doeleindes van die navorsing as voldoende geag.

5.3.2 Die meetinstrument

Die vraelys maak voorsiening vir reaksie op 'n Likert-tipe vyfpuntskaal met die positiewe pool "stem beslis saam" en die negatiewe pool "stem beslis nie saam nie". Die neutrale pool is in die middel geplaas met 'n minder positiewe "stem saam" en die minder negatiewe "stem nie saam nie" weerskante daarvan. Vrae is in die positief en in die negatief gevra om te verhoed word dat respondente tydens die beantwoording van die vraelys in 'n patroon verval.

5.4 DIE UITTOETS VAN DIE VRAELYS

Die vraelys-toetsing is gedurende Mei 2000 by die Militêre Akademie uitgevoer. 'n Loodsstudie is nie op 'n verteenwoordigende steekproef in die klein uitgevoer nie, omdat die samestelling van die Militêre Akademie (die eenheid waar die navorser werksaam is) heeltemal van die res van die SANW verskil. Drie kollegas het die

vraelys in gemiddeld ses minute voltooi en geen probleme is daarmee ondervind nie. Negatiewe kommentaar is ten opsigte van die biografiese besonderhede “bevolkingsgroep” en “voormalige weermag” gelewer. Hierdie kommentaar is verwerp omdat hierdie besonderhede ‘n kernrol in die navorsingsprobleem speel.

Terugvoer was dat die vraelys en die vrae duidelik uiteengesit en maklik verstaanbaar was. Daar sou dus beweer kon word dat die vraelys aan die vereistes van *gesigsgeldigheid* voldoen.

5.4.1 Faktorontleding

Die ingesamelde data is aan ‘n faktoranalise onderwerp ten einde te bepaal of daar algemene faktore onderliggend aan waarde items van die vraelys voorgekom het. ‘n Faktor is ‘n kombinasie navorsingsitems betreffende dieselfde dimensie, volgens statistiese ontleding. Die *Principal Component Analysis* is uitgevoer op die data van die totale steekproef ten einde te bepaal hoeveel faktore om te gebruik. Die Scree Plot-metode van die rekenaarprogram *Statistical Program for the Social Sciences* (SPSS) vir Windows is gebruik, wat vier faktore geïdentifiseer het wat met die ontwerpte normatiewe model ooreenstem. Die model identifiseer drie kernwaardes en verskeie subwaardes wat positief met die vier faktore vergelyk. Die vier faktore pas goed in by die drie kernwaardes van militêre professionalisme, gemeenskaps-/etiese oriëntering en militêre oriëntering en die subwaardes. Daar is dus besluit om data slegs aan die hand van die vier faktore te ontleed en nie volgens die model se drie kernwaardes nie. Tydens die finale samestelling van die faktore is besluit om slegs die items met ‘n lading van hoër as .3 te oorweeg. Items met ‘n kruislading van < .3 is uitgelaat. Die vier geïdentifiseerde faktore is:

- Waardes kenmerkend van gesag;
- Waardes kenmerkend van militêre professionalisme;
- Waardes kenmerkend van militêre gebruike;
- Waardes kenmerkend van menseregte.

'n Hoë mate van *konstrukt geldigheid* is verkry (kyk Tabel 5.1 tot Tabel 5.4) deurdat die meeste items tussen .4 en .8 meet. Wanneer die *inhoudsgeldigheid* van die vraelys bepaal word, word bevind dat die vier geïdentifiseerde faktore beduidend ooreenstem met die drie geïdentifiseerde kernwaardes van die normatiewe model. Dit sou dus gesê kon word dat die vraelys dit meet wat dit moet meet.

5.4.2 Betroubaarheidsanalise

Die Cronbach Alpha-toets is gebruik ten einde die homogeniteit van die vrae in elke faktor te bepaal. Cronbach Alpha gee 'n aanduiding of al die vrae van elke faktor dieselfde onderliggende konstruk meet en dit konstant meet. Die betroubaarheidsanalise is volgens die geïdentifiseerde faktore op die totale steekproef gedoen.

Die vraag en faktorbelading word vervolgens aangedui. Die faktorbelading verwys na hoe sterk die item laai ten opsigte van die spesifieke faktor. Soos reeds genoem is die items wat swakker as .3 gelaai het, weggelaat. 'n Alpha van meer as .6 word in die Cronbach-toets as betroubaar geag.

Vanuit Tabelle 5.1 tot 5.4 is dit duidelik dat 'n hoë mate van betroubaarheid bewerkstellig is:

- Faktor 1: .8379 (Tabel 5.1)
- Faktor 2: .7972 (Tabel 5.2)
- Faktor 3: .7243 (Tabel 5.3)
- Faktor 4: .7459 (Tabel 5.4)

Tabel 5.1: Faktorbelading faktor 1: Oriëntasie betreffende gesagsvertolking

VRAAG NR.	VRAAG	FAKTOR- LADING
26	Die morele standarde van my onmiddellike toesighouer is van 'n baie hoë standaard.	0.760
28	Lede van DvV met 'n hoër rang as my eie, respekteer my as 'n mens.	0.571
30	My onmiddellike toesighouer is toeganklik en help om werkverwante probleme op te los.	0.789
32	My onmiddellike toesighouer bestuur volgens die voorgeskrewe beleid.	0.772
33	My onmiddellike toesighouer hanteer alle persone op 'n gelyke grondslag.	0.808
35	Die spangees in die afdeling waar ek werk, is goed.	0.543
	Alpha = .8379	

Tabel 5.2: Faktorbelading faktor 2: Oriëntasie betreffende militêre professionalisme

VRAAG NR.	VRAAG	FAKTOR- LADING
9	Ek spreek kollegas aan wat nie met verantwoordelikheid met staatseiendom omgaan nie.	0.489
10	Ek kan my daaglikse taak uitvoer sonder te veel hulp van my toesighouer.	0.538
11	Ek aanvaar militêre waardes en norme as deel van my lewe.	0.578
12	Ek korrigeer altyd gevalle waar ek swak dissipline waarneem.	0.554

13	Ek is in staat om verskeie take baas te raak, selfs dit wat nie op my pligstaat verskyn nie.	0.614
14	Ek gehoorsaam bevele van my seniors, ongeag die omstandighede.	0.540
15	Ek sal 'n medemens se lewe red, al is my eie lewe in gevaar.	0.617
16	Ek berispe kollegas wat nie die teenoorgestelde geslag met respek behandel nie.	0.577
17	Seniors moet met respek behandel word.	0.627
22	Ek ondersteun die houding van lewenslange leer.	0.446
36	Die eiendom en lewe van my kollegas is hulle s'n en ek respekteer dit.	0.471
38	Suid-Afrika is my eerste prioriteit; nie my vorige mag nie.	0.473
Alpha = .7972		

Tabel 5.3: Faktorbelading faktor 3: Oriëntasie betreffende militêre gebruike

VRAAG NR.	VRAAG	FAKTOR-LADING
18	My dissipline is nie van 'n hoë standaard nie.	0.516
19	Ek word nie toegelaat om voorstelle te maak ten opsigte van verbeterings in die werksituasie nie.	0.545
20	Lede van die DvV respekteer hulself maar nie mekaar nie.	0.568
21	Ek is nie voldoende opgelei vir die werk wat ek tans doen nie.	0.489
23	Ek voorsien nie vir my 'n lang loopbaan in die SANW nie.	0.515

24	Ek glo nie aan die gebruike en tradisies van die SANW nie.	0.607
25	My kollegas bied altyd verskonings aan vir hul foute.	0.439
27	Die bevelsgroep van my eenheid repekteer nie my kultuur nie.	0.484
31	My seniors misbruik hul range gereeld.	0.453
37	Die DvV is nie die beste staatsdepartement nie.	0.427
43	Lede van die DvV is nie verbind tot gelyke en regverdige hantering van mekaar nie.	0.358
Alpha = .7243		

Tabel 5.4: Faktorbelading faktor 4: Oriëntasie betreffende menseregte

VRAAG NR.	VRAAG	FAKTOR-LADING
29	Lede van die DvV identifiseer sterk met militêre waardes en norme.	0.434
39	Die lede van die DvV versprei nie gerugte nie.	0.643
40	Die DvV diskrimineer nie teen rasse nie.	0.820
41	Die DvV diskrimineer nie teen geslag nie.	0.780
42	Die DvV diskrimineer nie teen gestremde persone nie.	0.639
Alpha = .7459		

Tabel 5.5: Persentasie variansie vir elke Faktor

FAKTOR NOMMER	FAKTORVARIANSIE	KUMULATIEWE %
1	11.149	11.149
2	11.038	22.187
3	8.157	30.344
4	7.917	38.262

5.5 KEUSE VAN VERANDERLIKES

Soos duidelik blyk uit die voorafgaande, is die keuse van die veranderlikes soos volg:

- **Onafhanklike veranderlikes**

- Weermagsdeel
- Ranggroep
- Bevolkingsgroep
- Geslag
- Voormalige weermag

- **Afhanklike veranderlikes**

- Oriëntasie ten opsigte van waardes kenmerkend van gesag
- Oriëntasie ten opsigte van waardes kenmerkend van militêre professionalisme
- Oriëntasie ten opsigte van waardes kenmerkend van militêre gebruike
- Oriëntasie ten opsigte van waardes kenmerkend van menseregte

5.6 TEIKENPOPULASIE

Die teikenpopulasie is die huidige 81 393 burgerlikes sowel as die uniformdraende lede van die DvV (die Sekretariaat van Verdediging en die SANW). Die personeelsterkte soos op 15 Julie 2000 is as die werklike personeelsamestelling gebruik omdat die navorsing gedurende die laaste week van Julie 2000 en gedurende Augustus 2000 plaasgevind het.

Die samestelling van die DvV was op 15 Julie 2000 soos volg (Die volledige samestelling word as Aanhangsel D aangeheg):

•	SA Leër	-	Uniform:	34 414	Burgerlik:	6 513
•	SA Lugmag	-	Uniform:	8 989	Burgerlik:	2 873
•	SA Vloot	-	Uniform:	4 926	Burgerlik:	2 556
•	SA Geneeskundige					
	Diens	-	Uniform:	5 238	Burgerlik:	2 197
•	Dienskorps	-	Uniform:	242	Burgerlik:	68
•	Korporatiewe					
	Divisie	-	Uniform:	9 572	Burgerlik:	3 769
•	Ministerie	-	Uniform:	9	Burgerlik:	31

Slegs permanente eenhede en burgerlikes op 'n posvlak hoër as posvlak drie is by die teikenpopulasie ingesluit. Die ander burgerlikes asook die dienskorps is nie in die steekproef ingereken nie.

5.7 STEEKPROEFONTWERP

Die personeel van die DvV bestaan uit verskeie tipes samestellings waarvan die bevolkingsamestelling en die verskillende geslagte die opmerklikste is. Verdere groeperinge is die verskillende weermagsdele soos die SA Leër, SA Lugmag, SA Vloot, SA Geneeskundige Dienste en Korporatiewe Divisie (die burgerlike komponent).

Binne elke weermagsdeel kan 'n verdere onderskeid getref word, naamlik die lede in vegtende poste en die lede in ondersteuningsposte. 'n Verdere onderskeid is die rangklassifikasie in offisiere, adjudant-offisiere, manskappe en burgerlikes. Die militêre range verteenwoordig 16 verskillende rangvlakke.

'n Waarskynlikheidsteekproef wat die ewekansige steekproef geïnkorporeer het, is gebruik. Vir die doeleindes van hierdie navorsing is die populasie gedefinieer as alle uniformlede vanaf die rang van weerman tot brigadier-generaal en burgerlike personeel hoër as posvlak drie van die DvV. Omdat dit 'n nasionale steekproef is, is die bevolking in nege streke verdeel wat met die provinsies ooreenstem. Die DvV word deur militêre eenhede van die SA Leër, SA Lugmag, SA Vloot, SA Mediese Dienste en Korporatiewe Divisie in die nege provinsies verteenwoordig, alhoewel die Korporatiewe Divisie nie in elke provinsie voorkom nie.

Eenhede is op 'n ewekansige grondslag binne die provinsies getrek. Nadat die eenhede getrek is, is die volgende vlak van ewekansigheid binne die eenhede getrek om respondente te bekom. Vlakke van stratifikasie is ten opsigte van weermagsdeel, rang en bevolkingsgroep ingebou ten einde proporsionele verteenwoordiging te verkry. Proporsionele verteenwoordiging het ewekansig uitgeval ten opsigte van die ander onafhanklike veranderlikes, naamlik geslag en voormalige weermag.

Daar is 142 eenhede in die steekproef ingesluit wat ongeveer 50% van die totale aantal eenhede van die DvV beloop. Hierdie steekproef dek 75% van die DvV se permanente eenhede. Die DvV se Reserwemag-eenhede is nie by die steekproef betrek nie (kyk Aanghangsel C vir steekprofeenhede).

Frekwensietabelle van die steekproef het die volgende ten opsigte van die steekproefsamstelling aangedui (Tabel 5.6 - 5.10):

Tabel 5.6: By watter tweedevlak divisie van die DvV is u werksaam? (Vraag 1)

DIVISIE	FREKWENSIE	%	GELDIGE %	BEVOLKING %
SA Leër	1399	53.9	54.1	51.2
SA Lugmag	397	15.3	15.3	13,7
SA Vloot	175	6.7	6.8	9.4
SA Mediese Dienste	262	10.1	10.1	9.0
Korporatiewe Divisie	355	13.7	13.7	16.7
Totaal	2588	99.7	100.0	100
Verlore	8	.3		
Totaal	2596	100.0		

Wanneer die geldige-persentasie van die steekproef met die bevolking-persentasie van die DvV vergelyk word, word bevind dat die steekproef aanvaarbaar is ten opsigte van die weermagsdele. Die afwykings wat voorkom, is onbeduidend.

Tabel 5.7: Geslag (Vraag 2)

GESLAG	FREKWENSIE	%	GELDIGE %	BEVOLKING %
Manlik	2063	79.5	80	81.7
Vroulik	515	19.8	20	18.3
Totaal	2578	99.3	100	100
Verlore	18	.7		
Totaal	2596	100.0		

As die geldige-persentasie van die steekproef met die bevolking-persentasie van die DvV vergelyk word, word bevind dat die steekproef aanvaarbaar is ten opsigte van geslag.

Tabel 5.8: Aan watter bevolkingsgroep behoort u? (Vraag 4)

BEVOLKINGSGROEP	FREKWENSIE	%	GELDIGE %	BEVOLKING %
Afrikaan	1416	54.5	54.7	57.0
Asiër	45	1.7	1.7	1.3
Bruin mense	331	12.8	12.8	10.9
Blank	796	30.7	30.8	30.7
Totaal	2588	99.7	100.0	100.0
Verlore	8	.3		
Totaal	2596	100.0		

Wanneer die geldige-persentasie van die steekproef met die bevolking-persentasie van die DvV vergelyk word, word bevind dat die steekproef aanvaarbaar is ten opsigte van bevolkingsgroepe. Die frekwensie van die bevolkingsgroep Asiër (45) het te klein gemeet om statisties verder te verwerk. Hierdie totaal is steeds by die groot-totaal in ag geneem.

Tabel 5.9: Ranggroep (Vraag 6)

RANGGROEP	FREKWENSIE	%	GELDIGE %	BEVOLKING %
Brig.genl. en hoër	16	.6	.6	.3
Kol.	34	1.3	1.3	1.1
Maj.	163	6.3	6.3	4.4
KO Tot Kapt.	259	10.0	10.1	7.8
AO1 en AO2	172	6.6	6.7	5.1
S.sers.	219	8.4	8.5	5.6
Sers.	341	13.1	13.3	10.9
O.kpl. en Kpl.	619	23.8	24.1	25.5
Wrn.	605	23.3	23.5	30.0
Burg. - hoër as Asst. Dir.	39	1.5	1.5	
Burg. - laer as Asst. Dir.	104	4.0	4.0	9.3
Totaal	2571	99.0	100.0	100.0
Verlore	25	1.0		
Totaal	2596	100.0		

As die geldige-persentasie van die steekproef met die bevolking-persentasie van die DvV vergelyk word, word bevind dat die steekproef ten opsigte van die ranggroep aanvaarbaar is. Van die ranggroepe is redelik swak verteenwoordig en dié groepe word dus soos volg saamgegroepeer ten einde vertolkbaar te wees:

- Brigadiergeneraal (Brig. Gen.), Kolonel (Kol.) tot Majoor (Maj.) – Senior offisiere.
- Kandidaatoffisier (KO) tot Kaptein (Kapt.).
- Adjudantoffisier Klas 1 (AO1) en Adjudantoffisier klas 2 (AO2).
- Staf Sersant (S.sers.) en Sersant (Sers.).
- Onderkorporaal (O.kpl.) en Korporaal (Kpl.).
- Weerman (Wrn.).
- Burgerlikes.

Tabel 5.10: Voormalige weermagsdeel (Vraag 8)

VOORMALIGE WEERMAG	FREKWENSIE	%	GELDIGE %	BEVOLKING %
SAW-lid	1335	51.4	51.8	50.3
TBVC-lid	187	7.2	7.3	7.7
MK-lid	363	14.0	14.1	
APLA-lid	194	7.5	7.5	23.2
SANW-lid	396	15.4	15.4	16.4
Geeneen	102	4.0	4.0	2.3
Totaal	2577	100.0	100.0	100.0
Verlore	19			
Totaal	2596			

Wanneer die geldige-persentasie van die steekproef met die bevolking-persentasie van die DvV vergelyk word, word bevind dat die steekproef ten opsigte van die voormalige weermagte aanvaarbaar is. MK- en APLA-lede word saamgegroepeer

omdat die frekwensie van APLA-lede redelik laag was en beduidender as 'n groepering gehanteer kan word.

5.8 DATAVERTOLKING

Statistiese ontleding van die data is met behulp van die *Statistical Package for Social Sciences for Word* (SPSS) uitgevoer. Die data is in die program ingelees en die volgende statistiese ontledings is uitgevoer:

- Frekwensietabelle is opgestel ten einde die onafhanklike veranderlikes (Tweedevlak divisie werksaam, ranggroep, bevolkingsgroep, geslag en voormalige weermag) in die steekproef se betroubaarheid ten opsigte van die werklike populasie van die DvV te bepaal.
- Frekwensietabelle is vervolgens opgestel om te bepaal wat die totale steekproef se reaksie op al die vrae is.
- Faktorontleding is hierna gedoen om die vrae volgens die Scree Plot-metode tot vier faktore te reduceer. Die persentasie variansie vir elke faktor is bepaal, en Alpha-toetse is gedoen om die betroubaarheid te bepaal.
- Die Likert-tipe vyfpunt-skaal soos in die vraelys gebruik, is na 'n driepunt-skaal verander ten einde positiewe, neutrale en negatiewe response te groepeer.
- Kruistabulering van die onafhanklike veranderlikes is ten slotte gedoen om te bepaal of daar beduidende verskille in persepsies van die steekproef se identifisering met die waardes is.

5.9 SAMEVATTING

Die 2 596 vraelyste wat van die respondente terugontvang is, bied 'n meer as voldoende steekproef om mee te werk. Die frekwensietabelle toon ook dat die samestelling van die steekproef in die kol is. Die geldigheid van die vraelys, soos verduidelik, is ook bo verdenking. Die faktorontleding wat gedoen is, het vier faktore

HOOFSTUK 6

NAVORSINGSBEVINDINGE, VERTOLKING EN GEVOLGTREKKINGS

6.1 INLEIDING

Met die wete dat die meetinstrumente akkuraat is, soos in hoofstuk vyf verduidelik, kan die ingesamelde data aan die hand daarvan vertolk word.

Die kollektiewe reaksie van die respondente sal as vertrekpunt vir die bekendmaking van die navorsingsbevindinge gebruik word. Daaruit kan bepaal word hoeveel respondente elke vraag beantwoord het en wat hul persepsies betreffende die waardes wat deur die vrae getoets is, was. Die waardes volgens dit waarmee daar sterk en swak geïdentifiseer word, word daarna gelys.

Na afloop van bogenoemde, word die persepsies (positief, neutraal of negatief) van die respondente ten opsigte van die vier faktore (kernwaardes) aangetoon. Hierdie persepsies word in tabelvorm voorgestel, onderverdeel in die biografiese besonderhede (die onafhanklike veranderlikes). Hierdie bevindinge word dan grafies in histogramme en diagramme voorgestel ten einde bespreking te vergemaklik.

Die hoofstuk word afgesluit met 'n detailvertolking van die bevindinge.

6.2 RESPONDENTE SE REAKSIES OP DIE VRAE

Die onderstaande tabelle toon die steekproef-frekwensie (hoeveelheid respondente wat elke vraag beantwoord het) op 'n Likert-tipe vyfpunt skaal uitgedruk in die totaal en as 'n persentasie aangedui. 'n Geldige persentasie (die persentasie met die geen antwoorde nie ingereken) en die kumulatiewe persentasie word ook aangedui. Die vrae in die vraelys het by vraag 9 begin, met vraag 1 tot vraag 8 wat die biografiese besonderhede vervat het. In die meeste gevalle het ongeveer 2% van die

respondente sekere vrae nie beantwoord nie. Hierdie persentasie word as onbeduidend geag en nie vertolk nie. Duidelikheidshalwe word response van > 70% as hoë of sterk, tussen 60% en 50% as redelik, 50% as middelmatig en < 40% as swak identifisering beskou. Die vrae in die vraelys is soos volg in Tabel 6.1 tot Tabel 6.35 beantwoord (die getoetste organisasie-kultuurwaarde in kursief):

Tabel 6.1: Vraag 9. Ek spreek kollegas aan wat nie met verantwoordelikheid met staatseiendom omgaan nie (*persoonlike aanspreeklikheid*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	1555	59.9	61.2	61.2
Stem saam	566	21.8	22.3	83.5
Neutraal	218	8.4	8.6	92.1
Stem nie saam nie	129	5.0	5.1	97.2
Stem beslis nie saam nie	72	2.8	2.8	100.0
Totaal	2540	97.8	100.0	
Verlore	56	2.2		
Totaal	2596	100.0		

'n Oorwegend positiewe reaksie is verkry deurdat 83,5% van die respondente met die waarde *persoonlike aanspreeklikheid* identifiseer. Slegs 7,9% van die respondente identifiseer negatief met hierdie waarde. Die aanname kan dus gemaak word dat lede van die DvV baie positief met *persoonlike aanspreeklikheid* identifiseer.

Tabel 6.2: Vraag 10. Ek kan my daaglikse taak uitvoer sonder te veel hulp van my toesighouer (*organisatories bekwaam*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	1641	63.2	64.4	64.4
Stem saam	669	25.8	26.3	90.7
Neutraal	74	2.9	2.9	93.6
Stem nie saam nie	113	4.4	4.4	98.0
Stem beslis nie saam nie	50	1.9	2.0	100.0
Totaal	2547	98.1	100.0	
Verlore	49	1.9		
Totaal	2596	100.0		

Die respondente het oorwegend positief ten opsigte van *organisatoriese bekwaamheid* gereageer (90.7%). Slegs 6.4% van die respondente het negatief gereageer. Lede van die DvV identifiseer baie sterk met die waarde en beskou hulself as *organisatories bekwaam*.

Tabel 6.3: Vraag 11. Ek aanvaar militêre waardes en norme as deel van my lewe (*militêre etiek/militêre oriëntering*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	1482	57.1	58.2	58.2
Stem saam	704	27.1	27.6	85.8
Neutraal	174	6.7	6.8	92.6
Stem nie saam nie	128	4.9	5.0	97.6
Stem beslis nie saam nie	60	2.3	2.4	100
Totaal	2548	98.2	100.0	
Verlore	48	1.8		
Totaal	2596	100.0		

Die steekproef het ten opsigte van *militêre etiek/militêre oriëntering* 'n positiewe reaksie van 85,8% en 'n negatiewe reaksie van 7,4%, getoon. Lede van die DvV identifiseer dus sterk met hierdie waarde.

Tabel 6.4: Vraag 12. Ek korrigeer altyd gevalle waar ek swak dissipline waarneem (*dissipline*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	1255	48.3	49.3	49.3
Stem saam	884	34.1	34.7	84.0
Neutraal	238	9.2	9.3	93.3
Stem nie saam nie	132	5.1	5.2	98.5
Stem beslis nie saam nie	38	1.5	1.5	100.0
Totaal	2547	98.1	100.0	
Verlore	49	1.9		
Totaal	2596	100.0		

Volgens die terugvoer identifiseer 84.0% van die steekproef met *dissipline* en 6.7% nie daarmee nie. Die aanname kan dus gemaak word dat lede van die DvV baie sterk met *dissipline* as 'n waarde identifiseer.

Tabel 6.5: Vraag 13. Ek is in staat om verskeie take baas te raak, selfs dit wat nie op my pligstaat verskyn nie (*veelsydige aanwending*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	1783	68.7	70.3	70.3
Stem saam	550	21.2	21.7	92.0
Neutraal	77	3.0	3.0	95.1
Stem nie saam nie	63	2.4	2.5	97.6
Stem beslis nie saam nie	62	2.4	2.4	100.0
Totaal	2535	97.7	100.0	
Verlore	61	2.3		
Totaal	2596	100.0		

Respondente het aangedui dat hulle sterk positief, 92.0%, met *veelsydige aanwending* identifiseer. Slegs 4.9% het aangedui dat hulle negatief daarmee identifiseer. Lede van die DvV beskou hulself dus as veelsydig aanwendbaar en identifiseer sterk met die waarde *veelsydige aanwending*.

Tabel 6.6: Vraag 14. Ek gehoorsaam bevele van my seniors ongeag die omstandighede (*aanvaarding van opdragte*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	1325	51.0	52.4	52.4
Stem saam	767	29.5	30.4	82.8
Neutraal	160	6.2	6.3	89.1
Stem nie saam nie	177	6.8	7.0	96.1
Stem beslis nie saam nie	98	3.8	3.9	100.0
Totaal	2527	97.3	100.0	
Verlore	69	2.7		
Totaal	2596	100.0		

Ten opsigte van die waarde *aanvaarding van opdragte* het 82.8% van die respondente positief en 10.9% negatief gereageer. Daar word dus sterk met die waarde *aanvaarding van opdragte* deur lede van die DvV geïdentifiseer.

Tabel 6.7: Vraag 15. Ek sal 'n medemens se lewe red, al is my eie lewe in gevaar (*moed*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	1537	59.2	60.6	60.6
Stem saam	685	26.4	27.0	87.6
Neutraal	194	7.5	7.6	95.3
Stem nie saam nie	67	2.6	2.6	97.9
Stem beslis nie saam nie	53	2.0	2.1	100.0
Totaal	2536	97.7	100.0	
Verlore	60	2.3		
Totaal	2596	100.0		

Slegs 4.7% van die respondente het aangedui dat hulle nie met die waarde *moed* identifiseer nie. 'n Totaal van 87.6% van die steekproef het aangedui dat hulle positief daarmee identifiseer. Lede van die DvV identifiseer dus in 'n hoë mate met die waarde *moed*.

Tabel 6.8: Vraag 16. Ek berispe kollegas wat nie die teenoorgestelde geslag met respek behandel nie (*hoflikheid*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	1299	50.0	51.4	51.4
Stem saam	810	31.2	32.1	83.5
Neutraal	219	8.4	8.7	92.1
Stem nie saam nie	115	4.4	4.6	96.7
Stem beslis nie saam nie	84	3.2	3.3	100.0
Totaal	2527	97.3	100.0	
Verlore	69	2.7		
Totaal	2596	100.0		

Ten opsigte van *hoflikheid* het 83.5% van die respondente in die steekproef positief en 7.9% negatief gereageer. Lede van die DvV identifiseer dus sterk met die waarde *hoflikheid*.

Tabel 6.9: Vraag 17. Seniors moet met respek behandel word (*gehoorsaamheid aan seniors*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	1617	62.3	63.7	63.7
Stem saam	710	27.3	28.0	91.7
Neutraal	109	4.2	4.3	95.9
Stem nie saam nie	61	2.3	2.4	98.3
Stem beslis nie saam nie	42	1.6	1.7	100.0
Totaal	2539	97.8	100.0	
Verlore	57	2.2		
Totaal	2596	100.0		

'n Totaal van 91.7% van die respondente is van mening dat seniors met respek behandel moet word en 4.1% is van mening dat dit nie nodig is nie. Lede van die DvV identifiseer dus in 'n hoë mate met die waarde *gehoorsaamheid aan seniors*.

Tabel 6.10: Vraag 18. My dissipline is nie van 'n hoë standaard nie (*selfdissipline*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	233	9.0	9.2	9.2
Stem saam	258	9.9	10.2	19.4
Neutraal	175	6.7	6.9	26.3
Stem nie saam nie	761	29.3	30.1	56.4
Stem beslis nie saam nie	1102	42.4	43.6	100.0
Totaal	2529	97.4	100.0	
Verlore	67	2.6		
Totaal	2596	100.0		

Amper 20% (19.4%) van die steekproef het aangedui dat hul *selfdissipline* nie goed is nie. 'n Totaal van 73.7% van die steekproef het egter aangedui het dat hul selfdissipline van 'n hoë standaard is. Lede van die DvV identifiseer dus in 'n redelike

hoë mate met selfdisipline. (In vraag 12 het 84.0% van die lede met die waarde geïdentifiseer.)

Tabel 6.11: Vraag 19. Ek word nie toegelaat om voorstelle te maak ten opsigte van verbeterings in die werksituasie nie (*toegewydheid aan die taak*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	421	16.2	16.6	16.6
Stem saam	366	14.1	14.4	31.0
Neutraal	269	10.4	10.6	41.7
Stem nie saam nie	775	29.9	30.6	72.3
Stem beslis nie saam nie	703	27.1	27.7	100.0
Totaal	2534	97.6	100.0	
Verlore	62	2.4		
Totaal	2596	100.0		

'n Totaal van 31.0% van die steekproef het aangedui dat hulle nie toegelaat word om voorstelle te maak wat die werksituasie kan verbeter nie, en 58.3% het aangedui dat hulle wel toegelaat word. *Toewyding aan die taak* kan negatief hierdeur beïnvloed word. Lede van die DvV identifiseer dus nie in 'n hoë mate met die waarde *toewyding aan die taak* nie.

Tabel 6.12: Vraag 20. Lede van die DvV respekteer hulself en nie mekaar nie (*toegewydheid aan makkers*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	428	16.5	16.9	16.9
Stem saam	472	18.2	18.6	35.5
Neutraal	633	24.4	25.0	60.5
Stem nie saam nie	654	25.2	25.8	86.3
Stem beslis nie saam nie	347	13.4	13.7	100.0
Totaal	2534	97.6	100.0	
Verlore	62	2.4		
Totaal	2596	100.0		

'n Totaal van 35.5% van die respondente is van mening dat daar geen toewyding aan makkers bestaan nie, terwyl 39.5% van die respondente van mening is dat daar wel toewyding aan makkers bestaan. Dit is dus duidelik dat lede van die DvV nie identifiseer met die waarde *toegewydheid aan makkers* nie.

Tabel 6.13: Vraag 21. Ek is nie voldoende opgelei vir die werk wat ek tans doen nie (*ontwikkelingsgerigtheid*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULATIEWE %
Stem beslis saam	361	13.9	14.2	14.2
Stem saam	237	9.1	9.3	23.5
Neutraal	151	5.8	6.0	29.5
Stem nie saam nie	691	26.6	27.2	56.8
Stem beslis nie saam nie	1097	42.3	43.2	100.0
Totaal	2537	97.7	100.0	
Verlore	59	2.3		
Totaal	2596	100.0		

'n Totaal van 70.4% van die respondente beskou hulself as voldoende opgelei vir hul taak terwyl 23.5% voel dat hulle nie voldoende opgelei is nie en dus verdere opleiding behoort te ondergaan. Lede van die DvV identifiseer dus nie met die waarde *ontwikkelingsgerigtheid* nie.

Tabel 6.14: Vraag 22. Ek ondersteun die houding van lewenslange leer (*volgehoue opleiding / opvoeding*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULATIEWE %
Stem beslis saam	1340	51.6	53.0	53.0
Stem saam	726	28.0	28.7	81.7
Neutraal	242	9.3	9.6	91.3
Stem nie saam nie	122	4.7	4.8	96.1
Stem beslis nie saam nie	98	3.8	3.9	100.0
Totaal	2528	97.4	100.0	
Verlore	68	2.6		
Totaal	25968	100.0		

'n Totaal van 81.7% van die steekproef ondersteun die waarde *volgehoue opleiding/opvoeding* en 8.7% van die respondente ondersteun dit nie. Die lede van die DvV identifiseer in 'n hoë mate met die waarde *volgehoue opleiding/opvoeding*. (Vraag 21 en 22 weerspreek mekaar.)

Tabel 6.15: Vraag 23. Ek voorsien nie vir my 'n lang loopbaan in die SANW nie (*lojaliteit*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	491	18.9	19.4	19.4
Stem saam	364	14.0	14.4	33.8
Neutraal	488	18.8	19.3	53.0
Stem nie saam nie	569	21.9	22.5	75.5
Stem beslis nie saam nie	621	23.9	24.5	100.0
Totaal	2533	97.6	100.0	
Verlore	63	2.4		
Totaal	2596	100.0		

'n Totaal van 47% van die respondente voorsien 'n lang loopbaan vir hulself in die SANW en kan dus as lojaal geag word, terwyl 33.8% nie 'n lang loopbaan voorsien nie. 'n Totaal van 19.3% van die respondente het neutraal gereageer. Lede van die DvV identifiseer dus nie met die waarde *lojaliteit* nie.

Tabel 6.16: Vraag 24. Ek glo nie aan die gebruike en tradisies van die SANW nie (*militêre oriëntering*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	201	7.7	7.9	7.9
Stem saam	174	6.7	6.9	14.8
Neutraal	301	11.6	11.9	26.7
Stem nie saam nie	839	32.3	33.2	59.9
Stem beslis nie saam nie	1015	39.1	40.1	100.0
Totaal	2530	97.5	100.0	
Verlore	66	2.5		
Totaal	2596	100.0		

'n Totaal van 14.8% van die respondente het aangedui dat hulle nie met die gebruike en tradisies van die SANW identifiseer nie, terwyl 73.3% aangedui het dat hulle wel daarmee identifiseer. Lede van die DvV identifiseer dus in 'n redelike hoë mate met die waarde *militêre oriëntering*. (Vraag 29 toon middelmatige identifisering.)

Tabel 6.17: Vraag 25. My kollegas bied altyd verskonings aan vir hul foute (*geen swak verskonings*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	452	17.4	17.8	17.8
Stem saam	618	23.8	24.4	42.2
Neutraal	561	21.6	22.1	64.3
Stem nie saam nie	621	23.9	24.5	88.8
Stem beslis nie saam nie	285	11.0	11.2	100.0
Totaal	2537	97.7	100.0	
Verlore	59	2.3		
Totaal	2596	100.0		

Swak verskonings blyk 'n probleem te wees, aangesien 42.2% van die steekproef aangedui het dat kollegas altyd verskonings aanbied, en 35.7% van mening is dat dit nie gebeur nie. Lede van die DvV identifiseer dus nie met die waarde *geen swak verskonings* nie.

Tabel 6.18: Vraag 26. Die morele standaard van my onmiddellike toesighouer is van 'n baie hoë standaard (*hoë standaard, eerlikheid en integriteit*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	762	29.4	29.9	29.9
Stem saam	789	30.4	31.0	60.9
Neutraal	314	12.1	12.3	73.3
Stem nie saam nie	444	17.1	17.4	90.7
Stem beslis nie saam nie	236	9.1	9.3	100.0
Totaal	2545	98.0	100.0	
Verlore	51	2.0		
Totaal	2596	100.0		

'n Totaal van 60.9% van die respondente is van mening dat *hoë standaarde* bestaan, terwyl 26.7% van mening is dat daar nie hoë standaarde bestaan nie. Lede van die DvV identifiseer dus slegs in 'n redelike mate met die waarde *hoë standaarde*.

Tabel 6.19: Vraag 27. Die bevelsgroep van my eenheid respekteer nie my kultuur nie (*respek vir kulturele verskille*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	328	12.6	12.9	12.9
Stem saam	338	13.0	13.3	26.2
Neutraal	447	17.2	17.6	43.7
Stem nie saam nie	842	32.4	33.1	76.8
Stem beslis nie saam nie	592	22.8	23.2	100.0
Totaal	2547	98.1	100.0	
Verlore	49	1.9		
Totaal	2596	100.0		

Van die steekproef het 26.2% aangedui dat daar nie respek vir kulturele verskille bestaan nie en 56.3% het aangedui dat daar wel respek vir kulturele verskille is. Die mening is dus dat lede van die DvV in 'n middelmatige wyse met die waarde *respek vir kulturele verskille* identifiseer.

Tabel 6.20: Vraag 28. Lede van die DvV met 'n hoër rang as my eie, respekteer my as 'n mens (*menswaardigheid*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	498	19.2	19.6	19.6
Stem saam	894	34.4	35.1	54.7
Neutraal	438	16.9	17.2	71.9
Stem nie saam nie	406	15.6	16.0	87.9
Stem beslis nie saam nie	309	11.9	12.1	100.0
Totaal	2545	98.0	100.0	
Verlore	51	2.0		
Totaal	2596	100.0		

Rondom die waarde *menswaardigheid* is bevind dat slegs 54.7% respondente positief gereageer het en van mening is dat hul as mense gerespekteer word, terwyl 28.1% van die respondente negatief gereageer het. Lede van die DvV identifiseer dus in 'n middelmatige mate met die waarde *menswaardigheid*.

Tabel 6.21: Vraag 29. Lede van die DvV identifiseer sterk met militêre waardes en norme (*eerlikheid/integriteit/militêre oriëntering*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	433	16.7	17.1	17.1
Stem saam	827	31.9	32.6	49.7
Neutraal	684	26.3	27.0	76.7
Stem nie saam nie	396	15.3	15.6	92.3
Stem beslis nie saam nie	194	7.5	7.7	100.0
Totaal	2534	97.6	100.0	
Verlore	62	2.4		
Totaal	2596	100.0		

Rondom die waarde *militêre oriëntering* het die respondente 49.7% positief en 23.3% negatief gereageer. Lede van die DvV identifiseer dus in 'n middelmatige mate met die waarde *militêre oriëntering* (Vraag 24 weerspreek hierdie siening en dui op 'n hoër mate).

Tabel 6.22: Vraag 30. My onmiddellike toesighouer is toeganklik en help om werkverwante probleme op te los (*gebruik van bevelskanale*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	784	30.2	30.8	30.8
Stem saam	894	34.4	35.1	65.9
Neutraal	226	8.7	8.9	74.8
Stem nie saam nie	356	13.7	14.0	88.7
Stem beslis nie saam nie	287	11.1	11.3	100.0
Totaal	2547	98.1	100.0	
Verlore	49	1.9		
Totaal	2596	100.0		

Rondom die waarde *gebruik van bevelskanale* het die respondente 65.9% positief en 25.3% negatief gereageer. Lede van die DvV identifiseer dus in 'n redelike mate met die waarde *gebruik van bevelskanale*.

Tabel 6.23: Vraag 31. My seniors misbruik hul range gereeld (*geen rangmisbruik*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	441	17.0	17.3	17.3
Stem saam	422	16.3	16.6	33.9
Neutraal	381	14.7	15.0	48.9
Stem nie saam nie	792	30.5	31.1	80.1
Stem beslis nie saam nie	507	19.5	19.9	100.0
Totaal	2543	98.0	100.0	
Verlore	53	2.0		
Totaal	2596	100.0		

Rondom die waarde *geen rangmisbruik* het die respondente 51.0% positief en 33.9% negatief gereageer. 'n Totaal van 33.9% van die respondente is dus van mening dat gereelde rangmisbruik deur seniors voorkom. Lede van die DvV identifiseer dus in 'n middelmatige mate met die waarde *geen rangmisbruik*.

Tabel 6.24: Vraag 32. My onmiddellike toesighouer bestuur volgens die voorgeskrewe beleid (*bestuur volgens beleid*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	619	23.8	24.3	24.3
Stem saam	916	35.3	36.0	60.3
Neutraal	443	17.1	17.4	77.8
Stem nie saam nie	340	13.1	13.4	91.2
Stem beslis nie saam nie	225	8.7	8.8	100.0
Totaal	2543	98.0	100.0	
Verlore	53	2.0		
Totaal	2596	100.0		

Rondom die waarde *bestuur volgens beleid* het 60.3% van die respondente positief en 22.2% negatief gereageer. Lede van die DvV identifiseer dus in 'n middelmatige wyse met die waarde *bestuur volgens beleid*.

Tabel 6.25: Vraag 33. My onmiddellike toesighouer hanteer alle persone op 'n gelyke grondslag (*onpartydigheid*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	644	24.8	25.3	25.3
Stem saam	683	26.3	26.8	52.1
Neutraal	317	12.2	12.4	64.5
Stem nie saam nie	470	18.1	18.4	82.9
Stem beslis nie saam nie	436	16.8	17.1	100.0
Totaal	2550	98.2	100.0	
Verlore	46	1.8		
Totaal	2596	100.0		

Rondom die waarde *onpartydigheid* het 52.1% van die respondente positief en 35,5% negatief gereageer. Lede van die DvV identifiseer dus in 'n middelmatige mate met die waarde *onpartydigheid*.

Tabel 6.26: Vraag 35. Die spangees in die afdeling waar ek werk, is goed (*spanwerk*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	827	31.9	32.6	32.6
Stem saam	865	33.3	34.1	66.7
Neutraal	164	6.3	6.5	73.3
Stem nie saam nie	427	16.4	16.9	90.1
Stem beslis nie saam nie	250	9.6	9.9	100.0
Totaal	2533	97.6	100.0	
Verlore	63	2.4		
Totaal	2596	100.0		

Rondom die waarde *spanwerk* het 66.7% van die respondente positief en 26.8% negatief gereageer. Lede van die DvV identifiseer dus in 'n redelike mate met die waarde *spanwerk*.

Tabel 6.27: Vraag 36. Die eiendom en lewe van my kollegas is hulle s'n en ek respekteer dit (*respek vir vryheid/respek vir menselewens*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	1328	51.2	52.3	52.3
Stem saam	954	36.7	37.6	89.9
Neutraal	114	4.4	4.5	94.3
Stem nie saam nie	88	3.4	3.5	97.8
Stem beslis nie saam nie	56	2.2	2.2	100.0
Totaal	2540	97.8	100.0	
Verlore	56	2.2		
Totaal	2596	100.0		

Rondom die waarde *respek vir vryheid/menselewens* het 89,9% van die respondente positief en 5.7% negatief gereageer. Lede van die DvV identifiseer dus sterk met die waarde *respek vir vryheid/menselewens*.

Tabel 6.28: Vraag 37. Die DvV is nie die beste staatsdepartement nie (*trots/lojaliteit*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	317	12.2	12.5	12.5
Stem saam	444	17.1	17.5	30.0
Neutraal	684	26.3	27.0	57.0
Stem nie saam nie	683	26.3	26.9	83.9
Stem beslis nie saam nie	407	15.7	16.1	100.0
Totaal	2535	97.7	100.0	
Verlore	61	2.3		
Totaal	2596	100.0		

Rondom die waarde *trots/lojaliteit* het 43.0% van die respondente positief en 30.0% negatief gereageer. Lede van die DvV identifiseer nie met die waardes *trots/lojaliteit* nie. (Vraag 23 verifieer dié siening.)

Tabel 6.29: Vraag 38. Suid-Afrika is my eerste prioriteit; nie my vorige mag nie (*patriotisme*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	1370	52.8	54.0	54.0
Stem saam	667	25.7	26.3	80.3
Neutraal	303	11.7	11.9	92.2
Stem nie saam nie	115	4.4	4.5	96.8
Stem beslis nie saam nie	82	3.2	3.2	100.0
Totaal	2537	97.7	100.0	
Verlore	59	2.3		
Totaal	2596	100.0		

Rondom die waarde *patriotisme* het 80.3% van die respondente positief en 7.7% negatief gereageer. Lede van die DvV identifiseer dus sterk met die waarde *patriotisme*.

Tabel 6.30: Vraag 39. Die lede van die DvV versprei nie gerugte nie (*geen verspreiding van gerugte nie*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	317	12.2	12.5	12.5
Stem saam	382	14.7	15.1	27.6
Neutraal	720	27.7	28.5	56.1
Stem nie saam nie	673	25.9	26.6	82.7
Stem beslis nie saam nie	438	16.9	17.3	100.0
Totaal	2530	97.5	100.0	
Verlore	66	2.5		
Totaal	2596	100.0		

Rondom die waarde *geen verspreiding van gerugte nie* het slegs 43.9% van die respondente positief en 27.6% negatief gereageer. Lede van die DvV identifiseer nie met die waarde *geen verspreiding van gerugte nie*.

Tabel 6.31: Vraag 40. Die DvV diskrimineer nie teen rasse nie (*geen rassediskriminasie*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	379	14.6	15.0	15.0
Stem saam	505	19.5	19.9	34.9
Neutraal	671	25.8	26.5	61.4
Stem nie saam nie	565	21.8	22.3	83.7
Stem beslis nie saam nie	412	15.9	16.3	100.0
Totaal	2532	97.5	100.0	
Verlore	64	2.5		
Totaal	2596	100.0		

Rondom die waarde *geen rassediskriminasie* het slegs 34.9% van die respondente positief en 38.6% negatief gereageer. Lede van die DvV identifiseer glad nie met die waarde *geen rassediskriminasie* nie.

Tabel 6.32: Vraag 41. Die DvV diskrimineer nie teen geslag nie (*geen geslagsdiskriminasie*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	409	15.8	16.2	16.2
Stem saam	672	25.9	26.6	42.8
Neutraal	701	27.0	27.7	70.5
Stem nie saam nie	454	17.5	18.0	88.5
Stem beslis nie saam nie	291	11.2	11.5	100.0
Totaal	2527	97.3	100.0	
Verlore	69	2.7		
Totaal	2596	100.0		

Rondom die waarde *geen geslagsdiskriminasie* het 42.8% van die respondente positief en 29.5% negatief gereageer. Lede van die DvV identifiseer glad nie met die waarde *geen geslagsdiskriminasie* nie.

Tabel 6.33: Vraag 42. Die DvV diskrimineer nie teen gestremde persone nie (*geen diskriminasie*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	461	17.8	18.2	18.2
Stem saam	740	28.5	29.2	47.4
Neutraal	745	28.7	29.4	76.7
Stem nie saam nie	347	13.4	13.7	90.4
Stem beslis nie saam nie	244	9.4	9.6	100.0
Totaal	2537	97.7	100.0	
Verlore	59	2.3		
Totaal	2596	100.0		

Rondom die waarde *geen diskriminasie teen gestremdes* het 47.4% van die respondente positief en 23.3% negatief gereageer. Lede van die DvV identifiseer in 'n middelmatige mate met die waarde *geen diskriminasie teen gestremde persone* nie.

Tabel 6.34: Vraag 43. Lede van die DVV is nie verbind tot gelyke en regverdigde hantering van mekaar nie (*regverdigde gebruike*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	354	13.6	14.0	14.0
Stem saam	617	23.8	24.4	38.4
Neutraal	729	28.1	28.8	67.2
Stem nie saam nie	577	22.2	22.8	90.0
Stem beslis nie saam nie	254	9.8	10.0	100.0
Totaal	2531	97.5	100.0	
Verlore	65	2.5		
Totaal	2596	100.0		

Rondom die waarde *regverdigde gebruike* het 32.8% van die respondente positief en 38.4% negatief gereageer. Lede van die DvV identifiseer nie met die waarde *regverdigde gebruike* nie.

Tabel 6.35: Vraag 44. Dit is korrek dat lede van die SANW medaljes van hul vorige statutêre/nie-statutêre magte op hul SANW-uniforms dra (*trots*).

	FREKWEN- SIE	%	GELDIGE %	KUMULA- TIEWE %
Stem beslis saam	843	32.5	33.2	33.2
Stem saam	597	23.0	23.5	56.7
Neutraal	448	17.3	17.7	74.4
Stem nie saam nie	275	10.6	10.8	85.3
Stem beslis nie saam nie	373	14.4	14.7	100.0
Totaal	2536	97.7	100.0	
Verlore	60	2.3		
Totaal	2596	100.0		

Rondom die waarde *trots* het 56.7% van die respondente positief en 25.5% negatief gereageer. Lede van die DvV identifiseer in 'n middelmatige mate met die waarde *trots*.

Tabel 6.36 toon 'n opsomming van voorafgaande response van die respondente op die waardes wat deur die vrae getoets word. Slegs die respondente se positiewe response word in ag geneem ten einde te bepaal in watter mate met die waardes geassosieer word. Die response word aangedui in reponse hoër as 50% en response laer as 50%. Waardes met 'n hoër as 50% respons word as bevredigend beskou. Waardes met 'n positiewe respons van minder as 50% word as onaanvaarbaar beskou.

Waardes soos lojaliteit, trots, geen verspreiding van gerugte nie, geen rasse-diskriminasie, geen diskriminasie teen gestremdes, toewyding aan makkers, geen swak verskonings, geen geslagsdiskriminasie en regverdige gebruike toon 'n onaanvaarbare respons.

TABEL 6.36: Respondente se identifisering met waardes

BEVREDIGEND > 50%	ONAAANVAARBAAR < 50%
Organisatories bekwaam	Lojaliteit
Militêre oriëntering	Trots
Militêre etiek	Geen verspreiding van gerugte nie
Dissipline	Geen rassediskriminasie
Veelsydige aanwending	Geen diskriminasie teen gestremdes
Aanvaarding van opdragte	Toewyding aan makkers
Moed	Geen swak verskonings
Hoflikheid	Geen geslagsdiskriminasie
Gehoorsaamheid aan seniors	Regverdige gebruike
Selfdissipline	
Ontwikkelingsgerigtheid	
Volgehoue opleiding/opvoeding	
Hoë standarde	
Gebruik van bevelskanale	
Bestuur volgens beleid	
Spanwerk	
Respek vir vryheid	
Respek vir menselewens	
Patriotisme	
Toegewydheid aan taak	
Respek vir kulturele verskille	
Menswaardigheid	
Geen rangmisbruik	
Onpartydigheid	

6.3 BEVINDINGE Ná FAKTORONTLEDING VOLGENS BIOGRAFIESE BESONDERHEDE

Faktorontleding is gedoen ten einde onderliggende faktore te bepaal, die vrae in die vraelys tot vier faktore te konsolideer en die vertolking daarvan te vergemaklik. Tabel 6.37, Tabel 6.38, Tabel 6.39, Tabel 6.40 en Tabel 6.41 dui die steekproef, onderverdeel in die biografiese besonderhede, se reaksie op die vier geïdentifiseerde faktore aan. In die tabelle verteenwoordig “+” ’n positiewe reaksie, “?” ’n neutrale reaksie en “-” ’n negatiewe reaksie. Die data word vertolk aan die hand van die positiewe reaksie (+) van die respondente.

Tabel 6.37: Kruistabulering: Weermagsdeel

	GESAG			PROFESSIONA- LISME			MILITêRE GEBRUIKE			MENSEREGTE		
	+	?	-	+	?	-	+	?	-	+	?	-
SA LEëR	640 48.0 %	378 28.4 %	314 23.6 %	1191 92.2 %	87 6.7 %	14 1.1 %	504 39.5 %	584 45.7 %	189 14.8 %	487 37.1 %	549 41.8 %	278 21.2 %
SA LUG- MAG	251 64.7 %	105 27.1 %	32 8.2 %	352 93.9 %	21 5.6 %	2 .5 %	202 53.2 %	155 40.8 %	23 6.1 %	80 20.5 %	219 56.2 %	91 23.3 %
SA VLOOT	77 45.0 %	56 32.7 %	38 22.2 %	162 96.4 %	6 3.6 %	0	66 39.8 %	83 50.0 %	17 10.2 %	50 29.8 %	79 47.0 %	39 23.2 %
SAGD	140 55.8 %	69 27.5 %	42 16.7 %	237 96.7 %	6 2.4 %	2 .8 %	110 44.9 %	117 47.8 %	18 7.3 %	60 23.9 %	125 49.8 %	66 26.3 %
KORPO- -RATIEF	194 57.1 %	76 22.4 %	70 20.6 %	306 93.6 %	20 6.1 %	1 .3 %	158 47.9 %	138 41.8 %	34 10.3 %	99 29.2 %	151 44.5 %	89 26.3 %
Totaal	1302 52,5 %	684 27.6 %	496 20.0 %	2248 93.4 %	140 5.8 %	19 .8 %	1040 43.4 %	1077 44.9 %	281 11.7 %	776 31.5 %	1123 45.6 %	563 22.9 %

6.3.1 Bevindinge ten opsigte van weermagsdele

Wanneer die weermagsdele se identifisering met die waardes vergelyk word (Tabel 6.37), word daar by faktor 1 (*oriëntasie ten opsigte van gesag*) bevind dat daar slegs in 'n middelmatige mate daarmee geïdentifiseer word (52.5%). Die SA Lugmag (64,7%) en die Korporatiewe Divisie (57.1%) identifiseer die meeste daarmee.

Ten opsigte van faktor 2 (*oriëntasie ten opsigte van militêre professionalisme*) is bevind dat die weermagsdele in 'n besondere hoë mate (93.4%) daarmee identifiseer. Die onderskeie weermagsdele identifiseer almal ewe veel met die faktor.

Faktor 3 (*oriëntasie ten opsigte van militêre gebruike*) toon dat weermagsdele middelmatig tot swak (43.4%) daarmee identifiseer. Die SA Leër (39.5%) en die SA Vloot (39.8%) toon verreweg die swakste identifisering met hierdie waardes. Die SA Lugmag toon die hoogste identifisering met hierdie waardes naamlik 53.2%.

Die identifisering met die waardes kenmerkend van faktor 4 (*oriëntasie ten opsigte van menseregte*) deur die weermagsdele, het verreweg die swakste gemeet. Die weermagsdele identifiseer slegs 31.5% met waardes van hierdie faktor. Die SA Leër het die hoogste gemeet (37.1%) met geen beduidende verskil tussen die res van die weermagsdele nie.

6.3.2 Bevindinge ten opsigte van ranggroepe

Wanneer die verskillende ranggroepe se identifisering met die waardes vergelyk word (Tabel 6.38), word daar ten opsigte van die waardes van faktor 1 bevind dat daar in 'n middelmatige wyse (52.6%) met die waardes geïdentifiseer word. Die laer range identifiseer beduidend laer met hierdie waardes. Wrn. het 36.0% gemeet en o.kpl. – kpl. 42.2%. Die ranggroep AO1 / AO2 toon verreweg die hoogste identifisering (74.4%) met waardes kenmerkend van gesag.

Soos met weermagsdele toon die verskillende ranggroepe 'n besondere hoë mate (93.4%) van identifisering met waardes kenmerkend van militêre professionalisme. Burgerlikes en die ander range toon geen beduidende verskille nie. Weermanne het egter 87.7% gemeet, wat ver onder die gemiddeld is.

Tabel 6.38: Kruistabulering: Ranggroep

	GESAG			PROFESSIO- NALISME			MILITÊRE GEBRUIKE			MENSEREGTE		
	+	?	-	+	?	-	+	?	-	+	?	-
Senior offisiere	144 69.9 %	39 18.9 %	23 11.2 %	194 97.5 %	5 2.5 %	0	138 69.3 %	55 27.6 %	6 3.0 %	40 19.2 %	98 47.1 %	70 33.7 %
KO- Kapt.	173 68.1 %	51 20.1 %	30 11.8 %	244 97.2 %	5 2.0 %	2 .8 %	147 58.1 %	93 36.8 %	13 5.1 %	62 24.5 %	106 41.9 %	85 33.6 %
AO2- AO1	128 74.4 %	34 19.8 %	10 5.8 %	169 98.8 %	2 1.2 %	0	114 66.7 %	47 27.5 %	10 5.8 %	65 37.8 %	62 36.0 %	45 26.2 %
Sers.- S. Sers.	318 58.9 %	135 25.0 %	87 16.1 %	496 95.0 %	25 4.8 %	1 .2 %	255 48.3 %	225 42.6 %	48 9.1 %	175 32.5 %	267 49.6 %	96 17.8 %
O.kpl.- Kpl.	249 42.2 %	192 32.7 %	146 24.9 %	532 92.0 %	41 7.1 %	5 .9 %	190 33.9 %	297 52.9 %	74 13.2 %	190 32.2 %	276 46.9 %	123 20.9 %
Wrn.	205 36.0 %	183 32.2 %	181 31.8 %	471 87.7 %	57 10.6 %	9 1.7 %	137 25.7 %	291 54.5 %	106 19.9 %	189 34.6 %	236 43.2 %	121 22.2 %
Burger- lik	80 58.0 %	42 30.4 %	16 11.6 %	129 95.6 %	6 4.4 %	0	56 40.9 %	63 46.0 %	18 13.1 %	42 30.4 %	73 52.9 %	23 16.7 %
Totaal	1297 52.6 %	676 27.4 %	493 20.0 %	2235 93.4 %	141 5.9 %	17 .7 %	1037 43.5 %	1071 44.9 %	275 11.5 %	763 31.2 %	1118 45.7 %	563 23.0 %

Ten opsigte van die waardes kenmerkend van militêre gebruike is 'n gemiddeld tot swak identifisering (43.5%) bevind. Die ranggroepe wrn. (25.7%) en o.kpl. – kpl. (33.9%) het weereens die swakste gemeet. Senior offisiere (69.3%) en AO2 / AO1 (66.7%) het beduidend hoër as die gemiddelde gemeet.

Die omgekeerde prentjie is by faktor 4 (*oriëntasie ten opsigte van menseregte*) bevind. Ranggroepe identifiseer verreweg die swakste (31.2%) met waardes kenmerkend van hierdie faktor. Senior offisiere (19.2%) en KO-Kapt. (24.5%) het verreweg die laagste gemeet. AO1 / AO2 (37.8%) het die hoogste identifisering met die waardes kenmerkend van menseregte gemeet.

6.3.3 Bevindinge ten opsigte van geslag

Wanneer die verskillende geslagte se identifisering met die waardes vergelyk word (Tabel 6.39), word bevind dat daar geen beduidende verskille bestaan ten opsigte van die mate waartoe met die verskillende faktore geïdentifiseer word nie.

Tabel 6.39: Kruistabulering: Geslag

	GESAG			PROFESSIONALISME			MILITÊRE GEBRUIKE			MENSEREGTE		
	+	?	-	+	?	-	+	?	-	+	?	-
Manlik	1021	546	413	1797	118	13	816	854	244	641	870	449
	51.6 %	27.6 %	20.9 %	93.2 %	6.1 %	.7 %	42.6 %	44.6 %	12.7 %	32.7 %	44.4 %	22.9 %
Vroulik	279	131	83	443	23	5	220	218	36	127	252	113
	56.6 %	26.6 %	16.8 %	94.1 %	4.9 %	1.1 %	46.4 %	46.0 %	7.6 %	25.8 %	51.2 %	23.0 %
Totaal	1300	677	496	2240	141	18	1036	1077	280	768	1122	562
	52.6 %	27.4 %	20.1 %	93.4 %	5.9 %	.8 %	43.4 %	44.9 %	11.7 %	31.3 %	45.8 %	22.9 %

Waardes kenmerkend van militêre professionalisme het besonder hoog gemeet (93.4%), waardes kenmerkend van gesag gemiddeld (52.6%), waardes kenmerkend van militêre oriëntasie gemiddeld tot swak (43,4%) en waardes kenmerkend van

menseregte swak (31.3%). Die enigste beduidende verskil in identifisering het voorgekom by waardes kenmerkend van menseregte, waar manlik 32.7% en vroulik 25.8% gemeet het.

6.3.4 Bevindinge ten opsigte van bevolkingsgroep

Wanneer die verskillende bevolkingsgroepe se identifisering met die waardes vergelyk word (Tabel 6.40), word dieselfde tendens as by die ander biografiese besonderhede bevind. Gemiddelde identifisering met waardes kenmerkend van gesag (52.4%) en militêre gebruike (43.4%), hoë identifisering met waardes kenmerkend van militêre professionalisme (93.2%) en lae identifisering met waardes kenmerkend van menseregte (31.5%) het voorgekom.

Tabel 6.40: Kruistabulering: Bevolkingsgroep

	GESAG			PROFESSIO- NALISME			MILITÊRE GEBRUIKE			MENSEREGTE		
	+	?	-	+	?	-	+	?	-	+	?	-
Afri- kaan	525	434	378	1143	118	16	425	634	201	482	549	282
	39.3 %	32.5 %	28.3 %	89.5 %	9.2 %	1.3 %	33.7 %	50.3 %	16.0 %	36.7 %	41.8 %	21.5 %
Bruin mense	187	80	51	311	7	1	150	129	37	94	169	62
	58.8 %	25.2 %	16.0 %	97.5 %	2.2 %	.3 %	47.5 %	40.8 %	11.7 %	28.9 %	52.0 %	19.1 %
Wit	567	163	55	753	17	2	447	299	35	186	387	208
	72.2 %	20.8 %	7.0 %	97.5 %	2.2 %	.3 %	57.2 %	38.3 %	4.5 %	23.8 %	49.6 %	26.6 %
Totaal	1279	677	484	2207	142	19	1022	1062	273	762	1105	552
	52.4 %	27.7 %	19.8 %	93.2 %	6.0 %	.8 %	43.4 %	45.1 %	11.6 %	31.5 %	45.7 %	22.8 %

Ten opsigte van waardes kenmerkend van gesagsuitoefening kom beduidende verskille voor tussen Afrikaan (39.3%) en Wit (72.2%). Bruin mense (58.8%) meet gemiddeld. Ten opsigte van waardes kenmerkend van militêre professionalisme

word 'n betekenisvolle verskil tussen wit en bruin mense (beide 97.5%) en Afrikaan (89.5%) aangetref. Ten opsigte van waardes kenmerkend van militêre gebruike meet bruin mense (47.5%) weer gemiddeld met 'n beduidende verskil tussen Afrikaan (33.7%) en wit (57.2%). Waardes kenmerkend van menseregte toon 'n beduidende verskil tussen wit (23.8%) en Afrikaan (36.7%) se identifisering daarmee. Bruin mense (28.9%) meet gemiddeld.

6.3.5 Bevindinge ten opsigte van voormalige weermagte

Wanneer die voormalige weermagte se identifisering met die waardes vergelyk word (Tabel 6.41), word die volgende bevind.

Tabel 6.41: Kruistabulering: Voormalige weermag

	GESAG			PROFESSIO- NALISME			MILITÊRE GEBRUIKE			MENSEREGTE		
	+	?	-	+	?	-	+	?	-	+	?	-
SAW	815	313	170	1227	40	5	658	497	121	401	590	303
	62.8 %	24.1 %	13.1 %	96.5 %	3.1 %	.4 %	51.6 %	38.9 %	9.5 %	31.0 %	45.6 %	23.4 %
TBVC	89	52	37	146	22	2	70	76	23	81	69	28
	50.0 %	29.2 %	20.8 %	85.9 %	12.9 %	1.2 %	41.4 %	45.0 %	13.6 %	45.5 %	38.8 %	15.7 %
MK/ APLA	164	168	195	441	50	9	134	278	75	161	231	127
	31.1 %	31.9 %	37.0 %	88.2 %	10.0 %	1.8 %	27.5 %	57.1 %	15.4 %	31.0 %	44.5 %	24.5 %
SANW	185	116	77	352	16	1	138	183	44	97	193	81
	48.9 %	30.7 %	20.4 %	95.4 %	4.3 %	1.1 %	37.8 %	50.1 %	12.1 %	26.1 %	52.0 %	21.8 %
Geen- een	47	30	20	79	12	1	36	41	17	33	37	25
	48.5 %	30.9 %	20.6 %	85.9 %	13.0 %	1.1 %	38.3 %	43.6 %	18.1 %	34.7 %	38.9 %	26.3 %
Totaal	1300	679	499	2245	140	18	1036	1075	280	773	1120	564
	52.5 %	27.4 %	20.1 %	93.4 %	5.8 %	.7 %	43.3 %	45.0 %	11.7 %	31.5 %	45.6 %	23.0 %

Waardes kenmerkend van gesagsuitoefening toon 'n beduidende verskil tussen SAW (62.8%) en MK/APLA (31.1%). Die ander magte het gemiddeld gemeet.

Waardes kenmerkend van militêre professionalisme het getoon dat die SAW en SANW gemiddeld (93.4%) gemeet het en dat die TBVC (85.9%), MK/APLA (88.2%) en geen vorige mag nie (85.9%) beduidend laer as die gemiddelde gemeet het.

Ten opsigte van waardes kenmerkend van militêre gebruike kom daar 'n beduidende verskil voor tussen die SAW (51.6%) en MK/APLA (27.5%). Die res van die magte het gemiddeld gemeet.

Waardes wat die individu se oriëntasie ten opsigte van menseregte aandui, het getoon dat die TBVC (45.5%) hoër en die SANW (26.1%) laer as die gemiddeld gemeet het. Die res van die magte het gemiddeld gemeet.

ε

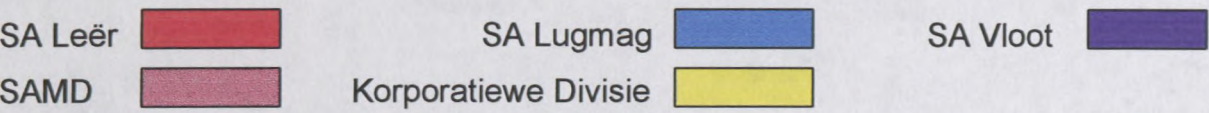
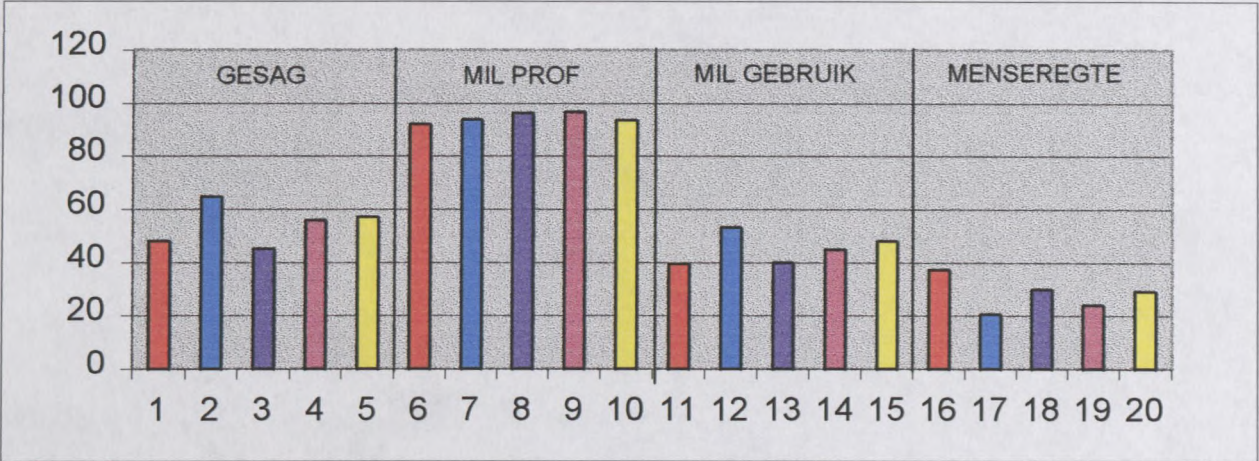
6.4 VERTOLKING VAN BEVINDINGE

'n Militêre georiënteerde kultuur het sekere kenmerke wat daarop gemik moet word om groepskohesie te bou, kameraderie te bevorder en gesonde verhoudings en spanwerk onder hoogs ongunstige situasies te bevorder. 'n Militêre kultuur het dus sy eie kenmerkende artefakte (militêre uniforms, rangkentekens, baniere en eenheidsflitse), 'n unieke waardestelsel (dit wat behoort te wees, soos moed, patriotisme, ens.) en basiese onderliggende aannames (dissipline en professionalisme). Die bevindinge rakende die oriëntering van lede van die DvV met die waardes soos geïdentifiseer, word vervolgens bespreek en daarna volgens die biografiese besonderhede in die vier faktore vertolk. Ten slotte word die bevindinge aan die hand van bogenoemde en die literatuur van hoofstukke twee, drie en vier oorweeg.

6.4.1 Weermagsdeel-oriëntasie ten opsigte van gesag

Wanneer die weermagsdele se identifisering met die waardes vergelyk word (Figuur 6.1), word daar by faktor 1 (*oriëntasie ten opsigte van gesag*) bevind dat daar slegs in

’n middelmatige mate met die waardes geïdentifiseer word (52.5%). Die SA Lugmag (64,7%) en die Korporatiewe Divisie (57.1%) identifiseer die hoogste met hierdie waardes. Die SA Vloot (45.0%) identifiseer die minste met hierdie waardes.



Figuur 6.1: Weermagsdele se oriëntasie betreffende waardes

6.4.2 Weermagsdeel-oriëntasie ten opsigte van militêre professionalisme

Ten opsigte van faktor 2 (*oriëntasie ten opsigte van militêre professionalisme*, (Figuur 6.1), is bevind dat die weermagsdele in ’n besondere hoë mate (93.4%) daarmee identifiseer. Die onderskeie weermagsdele identifiseer ewe veel met die waardes kenmerkend van hierdie faktor en die verskille is onbeduidend.

6.4.3 Weermagsdeel-oriëntasie ten opsigte van militêre gebruike

Faktor 3 (*oriëntasie ten opsigte van militêre gebruike*, Figuur 6.1) toon dat weermagsdele middelmatig tot swak (43.4%) daarmee identifiseer. Die SA Leër (39.5%) en die SA Vloot (39.8%) toon verreweg die swakste identifisering met hierdie

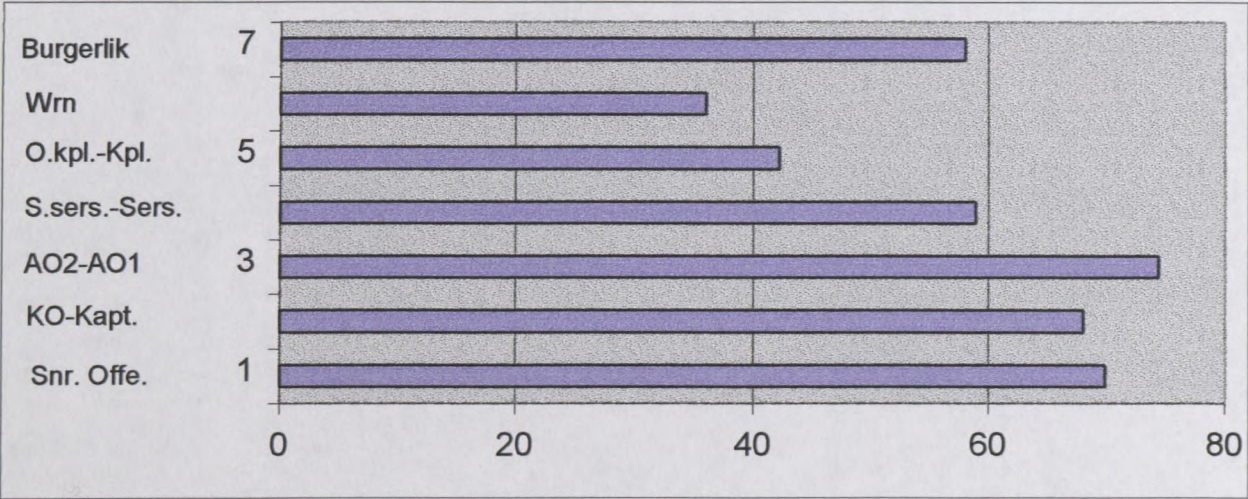
waardes. Die SA Lugmag toets ten opsigte van die identifisering met hierdie waardes die hoogste met 53.2%.

6.4.4 Weermagsdeel-oriëntasie ten opsigte van menseregte

Die identifisering deur die weermagsdele met die waardes kenmerkend van faktor 4 (*oriëntasie ten opsigte van menseregte*, Figuur 6.1), het verreweg die swakste gemeet. Die weermagsdele identifiseer slegs 31.5% met waardes van hierdie faktor. Die SA Leer het die hoogste gemeet (37.1%) met geen beduidende verskille tussen die res van die weermagsdele nie.

Daar moet genoem word dat daar in die meeste gevalle (faktor 2 – *oriëntasie ten opsigte van militêre professionalisme*) uitgesluit baie hoë neutrale reaksie was. In die meeste gevalle was dit meer as 25.0% en soms so hoog as 56.0%. Dit kan moontlik dui op die oorgangsfase waarin die DvV is en dat lede onseker is oor wat van hulle verwag word.

6.4.5 Ranggroep-oriëntasie ten opsigte van gesag

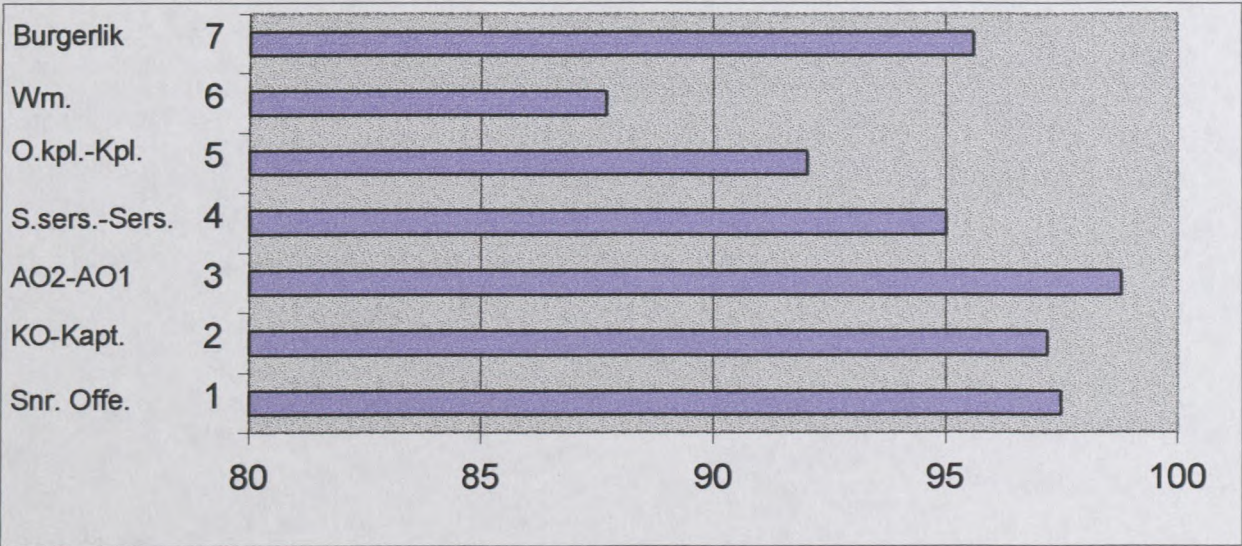


Figuur 6.2: Ranggroep-oriëntasie betreffende gesagsuitoefening

Ten opsigte van die waardes van faktor 1 is bevind dat daar op 'n middelmatige wyse (52.6%) met die waardes geïdentifiseer word. Die laer range identifiseer beduidend laer met hierdie waardes. Weermanne het 36.0% gemeet; o.kpl. – kpl. 42.2%. Die ranggroep AO1- AO2 toon verreweg die hoogste identifisering (74.4%) met waardes kenmerkend van gesag (Figuur 6.2). 'n Moontlike verduideliking vir die laer range se laer identifisering kan wees dat hierdie groepering vroeg in hul loopbane staan en, as gevolg van 'n gebrek aan kursusse, nog nie volkome in die organisasie-kultuur gesosialiseer is nie.

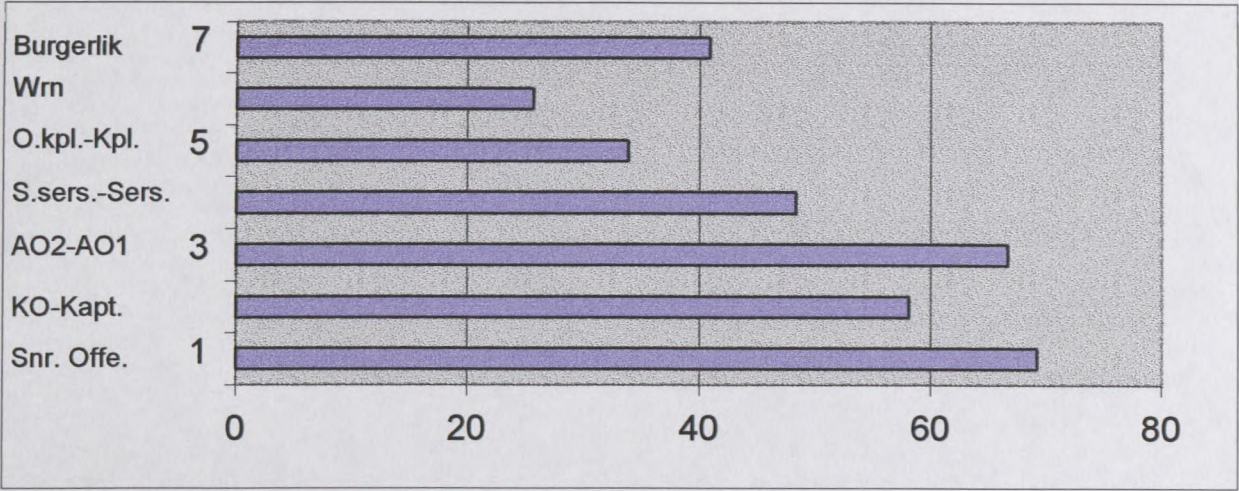
6.4.6 Ranggroep-oriëntasie ten opsigte van militêre professionalisme

Soos met weermagsdele, toon die verskillende ranggroepe 'n besondere hoë mate (93.4%) van identifisering met waardes kenmerkend van militêre professionalisme. Daar is nie 'n beduidende verskil tussen burgerlikes en militêre personeel bevind nie. Die ranggroep adjudant-offisiere vertoon weer die hoogste meting, naamlik 98.8%. Weermanne het egter beduidend laer as die gemiddelde gemeet met 87.7% (Figuur 6.3), moontlik ook as gevolg van 'n gebrek aan opleiding.



Figuur 6.3: Ranggroepe se oriëntasie betreffende militêre professionalisme

6.4.7 Ranggroep oriëntasie ten opsigte van militêre gebruike

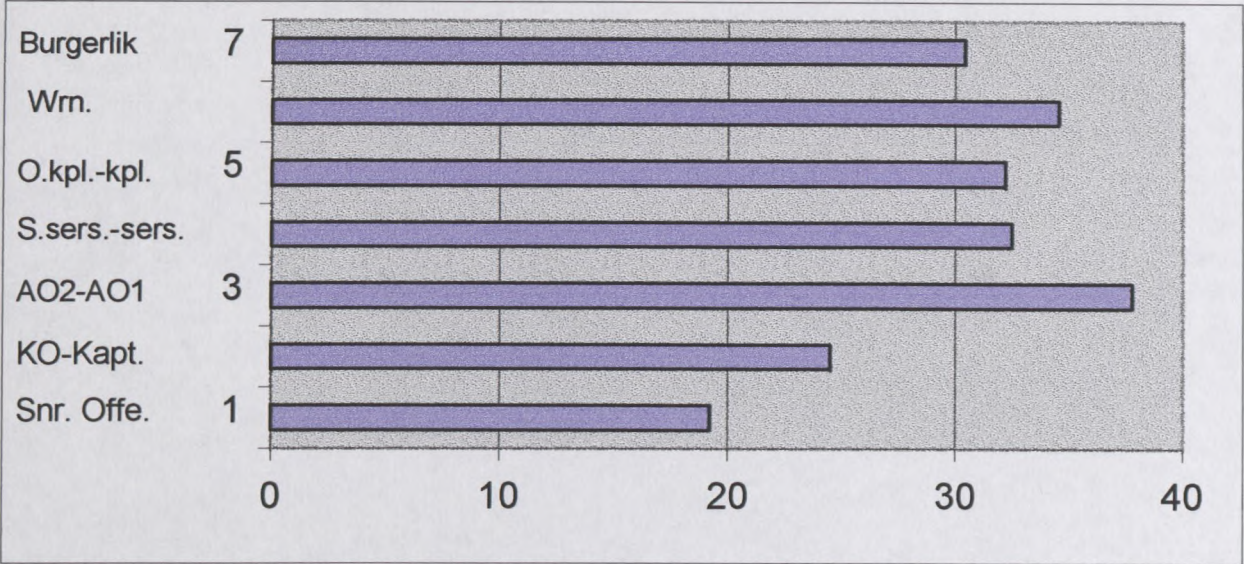


Figuur 6.4: Ranggroep-oriëntasie betreffende militêre gebruike

Ten opsigte van die waardes kenmerkend van militêre gebruike is daar 'n gemiddelde tot swak identifisering (43.5%) bevind. Die ranggroepe wrn. (25.7%), o.kpl. – kpl. (33.9%) en s. sers. -sers. (48.3%) het die swakste gemeet. Senior offisiere (69.3%) en AO2 - AO1 (66.7%) het beduidend hoër as die gemiddelde gemeet (Figuur 6.4). Soos verwag, identifiseer seniors (senior offisiere en adjudantoffisiere) hoër met waardes van militêre gebruike, en die juniors laer omdat hulle nog nie ten volle opgelei is nie. Ook soos verwag, toon die meting van burgerlike personeel dat hulle ander gebruike het as die militêre groep.

6.4.8 Ranggroep-oriëntasie ten opsigte van menseregte

Die omgekeerde prentjie is by faktor 4 (*oriëntasie ten opsigte van menseregte*) waargeneem. Ranggroepe identifiseer verreweg die swakste (31.2%) met waardes kenmerkend van hierdie faktor. Senior offisiere (19.2%) en KO-Kapt. (24.5%) het verreweg die laagste gemeet. AO1- AO2 (37.8%) het die hoogste identifisering met die waardes kenmerkend van menseregte gemeet (Figuur 6.5).



Figuur 6.5: Ranggroep-oriëntering betreffende menseregte

Omdat soldate met deelname aan oorlogvoering hul reg op lewe abdikeer, lyk dit of daar 'n gevoel bestaan dat menseregte nie belangrik is nie. Daar is beslis 'n onaanvaarbare lae identifisering met hierdie waardes wat duidelike gevaartekens vir die DvV behoort te wees.

6.4.9 Bevindinge en vertolking betreffende geslag

Geert Hofstede, aangehaal in Kolb et al. (1991:304) het in sy navorsing oor kultuur 'n onderskeid tussen die kulturele waardes tussen geslagte getref. Die manlike geslag identifiseer volgens hom sterker met kultuureienskappe soos aanmatiging, selfgelling en versameling van welvaart, teenoor die vroulike geslag wat meer identifiseer met vrouliker eienskappe soos omgee vir ander en die kwaliteit van lewe.

Wanneer die verskillende geslagte se identifisering met die waardes vergelyk word, word bevind dat daar geen beduidende verskille bestaan in die mate waartoe met die verskillende faktore geïdentifiseer word nie (Tabel 6.39). Waardes kenmerkend van

gesag het gemiddeld (52.6%) gemeet met die manlike respons 51.6% en die vroulike respons 56.6%. Waardes kenmerkend van militêre professionalisme het besonder hoog gemeet met 'n gemiddelde van 93.4%. Die manlike en vroulike respons was feitlik dieselfde met 93.2% en 94.1% onderskeidelik. Waardes kenmerkend van militêre gebruike het gemiddeld tot swak (43,4%) gemeet met die manlike respons 42.6% en die vroulike response 46.4%. Waardes kenmerkend van menseregte het swak (31.3%) gemeet. Hier het 'n beduidende verskil voorgekom waar manlik 32.7% en vroulik 25.8% gemeet het. Die positiewe manlike respons in hierdie geval was 6.9% meer as die vroulike respons.

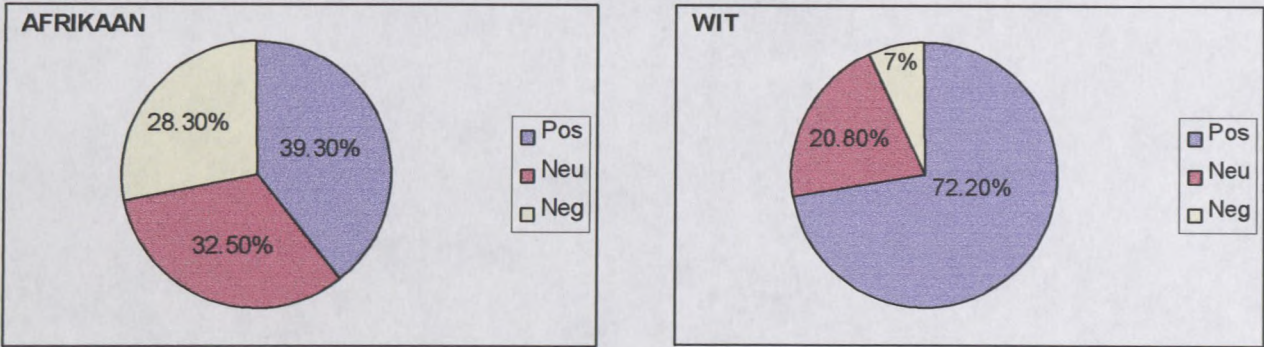
Dit is duidelik dat Geert Hofstede se teorie dat daar 'n onderskeid bestaan in die waardes waarmee geslagte assosieer, nie in die geval van die personeel van die DvV waargeneem is nie. 'n Rede hiervoor kan moontlik wees dat daar tans tydens opleiding geen diskriminasie tussen geslagte bestaan nie en dat almal op dieselfde wyse in die organisasie-kultuur gesosialiseer word.

6.4.10 Bevindinge en vertolking betreffende bevolkingsgroep

Volgens Rothwell et al, (1995:431) het Edward en Mildred Hall kultuur as kommunikasie beskou en word vier basiese beginsels van kultuur-tussenvlakke geïdentifiseer. Hierdie tussenvlakke is konteks, ruimte, tyd en boodskapvloei. McKenna & Beech (1995:29) haal Max Weber aan wanneer vertikale patrone van gesag, gehoorsaamheid aan gesag en maksimum gebruik van reëls as die belangrikste kenmerke van kultuur geïdentifiseer word. Hierdie verskynsel is kenmerkend van die Westerse kultuur wat in die SAW deur die oorwegend wit komponent gevolg was. Mbigi en Maree (1995:14) identifiseer 'n sirkelvormige siening van tyd en kommunikasie met voorvadergeeste as die belangrike kenmerke van swart kultuur. Opvallende kenmerke tussen militêre kulture tans in die SANW is die onoorwinlike gees en gesagsoriëntasie van die wit komponent hoofsaaklik vanweë hul betrokkenheid by die grensoorloë en Koreaanse oorlog en die belangrike rol wat politiek in die swart komponent gespeel het hoofsaaklik deur die politieke kommissariaat wat vir die welsyn van vryheidsvegters verantwoordelik was.

Wanneer die verskillende bevolkingsgroepe se identifisering met die waardes vergelyk word, word dieselfde tendens as by die ander biografiese besonderhede aangetref. Gemiddelde identifisering met waardes kenmerkend van gesag (52.4%) en militêre gebruike (43.4%), hoë identifisering met waardes kenmerkend van militêre professionalisme (93.2%) en lae identifisering met waardes kenmerkend van menseregte (31.5%) is bevind.

6.4.11 Bevolkingsgroep-oriëntasie ten opsigte van gesag



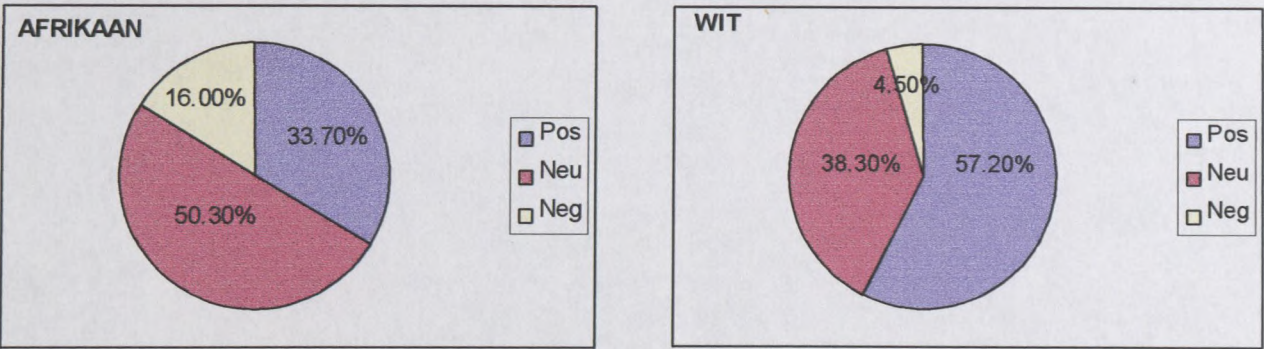
Figuur 6.6: Afrikaan en wit se oriëntasie betreffende gesagsuitoefening

Ten opsigte van waardes kenmerkend van gesagsuitoefening (Figuur 6.6) kom beduidende verskille voor tussen Afrikaan (39.3%) en wit (72.2%). Die neutrale reaksie meet redelik hoog, naamlik 32.5% vir Afrikaan en 20.8% vir wit. Dit is beduidend dat 28.3% Afrikane negatief staan teenoor hierdie faktor en slegs 7.0% wit. Die wit komponent van die SANW bestaan hoofsaaklik uit voormalige SAW-personeel wat in die tradisionele westerse kultuur gesosialiseer is; daarom die hoë respons. Die lae swart respons kan te wyte wees aan die rol wat politici tydens die bevrydingstryd gespeel het en aan die feit dat militêre gesagslyne nie altyd gevolg is nie. Dit kan ook wees dat individualiteit nie in swart kulture prominensie geniet nie en dat kollektiwiteit eerder saak maak. Die tradisionele misken van gesag wat in individue gekonsentreer deur veral die swart komponent kan hieraan toegeskryf word.

6.4.12 Bevolkingsgroep-oriëntasie ten opsigte van militêre gebruike

Ten opsigte van waardes kenmerkend van militêre gebruike (Figuur 6.7) word daar 'n beduidende verskil tussen Afrikaan (33.7%) en wit (57.2%) aangetref. Dit is ook opvallend hoeveel van die bevolkingsgroep Afrikaan neutraal gereageer het (50.3%) en ook van die bevolkingsgroep wit (38.3%). Daar is ook 'n beduidende verskil tussen die negatiewe persepsies van Afrikaan (16.0%) en wit (4.5%).

Die militêre gebruike van die SANW verskil nie van die gebruike van die voormalige SAW nie; en daarom die hoër identifisering van wittes wat meestal lede van die SAW was. Afrikane is duidelik nog nie in hierdie gebruike gesosialiseer nie. Die neutrale response dui op onsekerheid ten opsigte van gebruike.

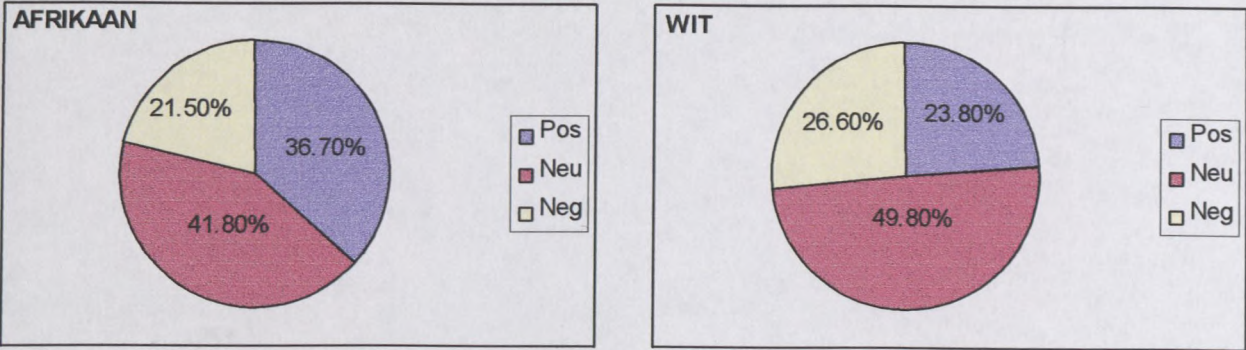


Figuur 6.7: Afrikaan en wit se oriëntasie betreffende militêre gebruike

6.4.13 Bevolkingsgroep-oriëntasie ten opsigte van menseregte

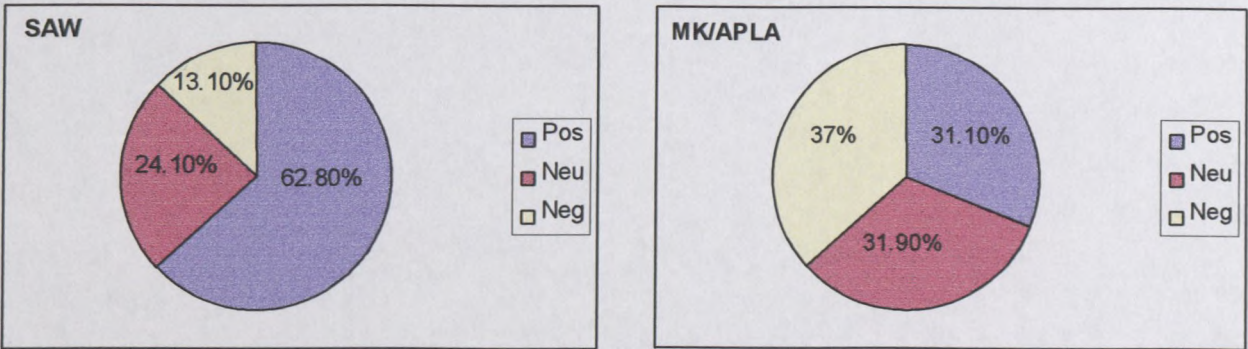
Waardes kenmerkend van menseregte (Figuur 6.8) toon 'n beduidende verskil tussen wit (23.8%) en Afrikaan (36.7%) se identifisering daarmee. Beduidend is die hoeveelheid respondente wat neutraal gereageer het. In die geval van Afrikaan was dit 41.8% en in die geval van wit 49.6%. Die negatiewe reaksie is dieselfde tussen die bevolkingsgroepe en onbeduidend. Die verskille kan moontlik verklaar word

deurdat politiek en menseregte 'n kernrol in die bevrydingstryd van Afrikane in Suid-Afrika gespeel het en hulle dus sterker as wittes daarmee identifiseer.



Figuur 6.8: Afrikaan en wit se oriëntering betreffende menseregte

6.4.14 Voormalige weermag-oriëntasie ten opsigte van gesag

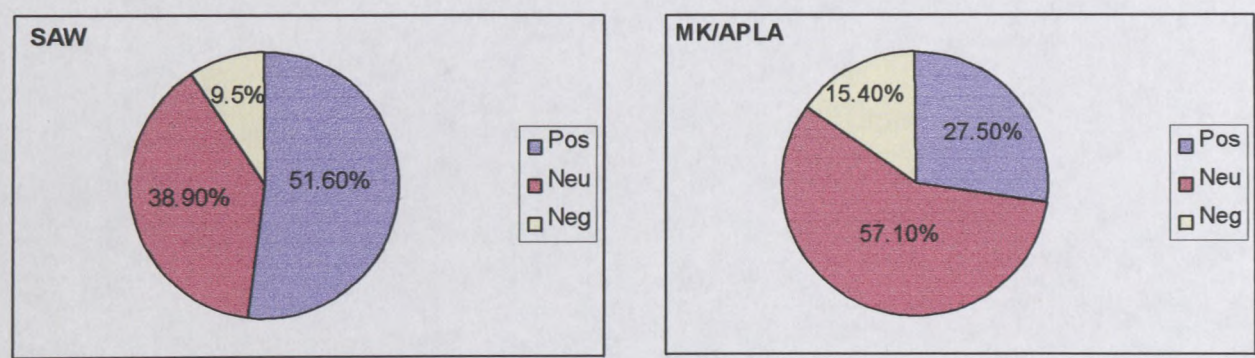


Figuur 6.9: SAW en MK/APLA se oriëntasie betreffende gesagsuitoefening

Waardes kenmerkend van gesagsuitoefening (Figuur 6.9) toon 'n beduidende verskil tussen SAW (62.8%) en MK/APLA (31.1%). Die ander magte het gemiddeld gemeet. Die neutrale reaksie het hoog gemeet sonder 'n beduidende verskil. Die negatiewe reaksie toon groot verskille, naamlik 13.1% vir SAW en 37.0% vir MK/APLA. Geen onderskeid kan in hierdie geval tussen voormalige weermagte en bevolkingsgroep getref word nie. Die voormalige SAW was oorwegend wit terwyl die voormalige MK/APLA hoofsaaklik Afrikaan was. Dieselfde redes kan aangevoer word vir verskille soos bespreek by bevolkingsgroep.

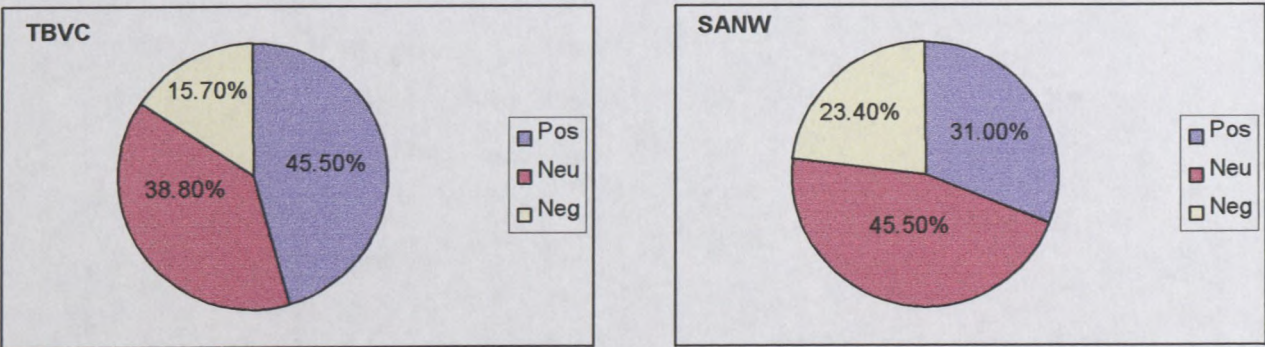
6.4.15 Voormalige weermagte se oriëntasie ten opsigte van militêre gebruike

Met betrekking tot waardes kenmerkend van militêre gebruike (Figuur 6.10) kom daar 'n beduidende verskil voor tussen die SAW (51.6%) en MK/APLA (27.5%). Wat ook opvallend is, is die hoë persentasies wat in albei gevalle neutraal gereageer het. In die geval van die SAW is die neutrale reaksie 38.9% en in die geval van MK/APLA is dit 57.1%. Die negatiewe respons is min of meer dieselfde en onbeduidend. Dit blyk dat onsekerheid ten opsigte van militêre gebruike bestaan veral by MK/APLA.



Figuur 6.10: SAW en MK/APLA se oriëntasie betreffende militêre gebruike

6.4.16 Voormalige weermagte se oriëntasie ten opsigte van menseregte



Figuur 6.11: TBVC en SANW se oriëntasie betreffende menseregte

Waardes wat die individu se oriëntasie ten opsigte van menseregte (Figuur 6.11) aandui, het getoon dat die TBVC (45.5%) hoër en die SANW (26.1%) laer as die gemiddeld gemeet het. Ook in hierdie geval was die neutrale reaksies besonder hoog. In die geval van die TBVC-magte is 38.8% gemeet en in die geval van die SANW 45.6%. SANW-lede is diegene wat ná 1994 by die SANW aangesluit het en nie aan 'n vorige mag behoort het nie. Dit kan of uit jongmense bestaan wat pas die skool verlaat het of uit professionele persone wat vir die eerste keer by die weermag aansluit.

6.5 GEVOLGTREKKING

Die volgende beduidende verskille is met die vertolking van die data opgemerk:

- Waardes soos lojaliteit, trots, geen verspreiding van gerugte nie, geen rassediskriminasie, geen diskriminasie teen gestremdes, toewyding aan makkers, geen swak verskonings, geen geslagsdiskriminasie en regverdigte gebruike toon 'n swak identifisering.
- Weermagsdele, ranggroepe, geslag, bevolkingsgroep en voormalige weermagte identifiseer middelmatig met waardes kenmerkend van gesagsvertolking, hoog met waardes kenmerkend van professionalisme, laag met waardes kenmerkend van militêre gebruike en swak met waardes kenmerkend van menseregte.
- In die ranggroepe toon die laer range die laagste en die ranggroep adjudantoffisiere die hoogste metings betreffende die identifisering met waardes. Die ranggroep senior offisiere identifiseer die minste van al die ranggroepe met menseregte.
- Ten opsigte van identifisering met waardes is bevind dat daar geen onderskeid tussen die geslagte bestaan nie.
- Ten opsigte van bevolkingsgroepe is beduidende verskille tussen wit en Afrikaan se houding teenoor waardes kenmerkend van gesag, waardes kenmerkend van professionalisme, waardes kenmerkend van militêre gebruike en waardes kenmerkend van menseregte bevind.

- Daar is ten opsigte van voormalige weermagte bevind dat beduidende verskille tussen die houding van SAW en MK/APLA teenoor gesagsvertolking, professionalisme en militêre gebruike bestaan. 'n Beduidende verskil kom voor in die houding van die SANW en die TBVC teenoor menseregte.
- Neutrale responskoerse was in baie gevalle besonder hoog. Oriëntering ten opsigte van waardes kenmerkend van gesag, waardes kenmerkend van militêre gebruike en waardes kenmerkend van menseregte het in baie gevalle bo 40% gemeet.

6.5.1 Invloede op die organisasie-kultuur van die DvV

Reece & Brandt (1990:72) stel die invloede op 'n individu se waardestelsel soos in Figuur 2.3 voor. Hierdie bronne is die opvoedkundige stelsel, die massa-media, die sosiale en ekonomiese omgewing, godsdienstige opvoeding, tuisinvloede en die vriendekring. Bo en behalwe hierdie invloede het verdere invloede vanuit die geskiedenis van Suid-Afrika 'n impak op die vorming van waardestelsels by lede van die DvV gehad. Hierdie historiese faktore is:

- Die hoofsaaklik wit komponent van die SANW se militêre erfenis spruit voort uit die Boereoorloë wat die Voortrekker met sy nomadiese voortbestaan en baanbrekerswerk veridealiseer het. Die kommandostelsel met sy kenmerkende lig bewapende, hoogs mobiele klein magte geskik vir individuele en sporadiese kontak met die vyand, is 'n verdere erfenis van hierdie deel van die SANW.
- Britse imperialisme en kolonialisasie het veral vanaf 1910 tot 1960 'n beduidende interaksie met die Afrikaner kommandoeenhede ervaar.
- Die betrokkenheid van die SAW by die Koreaanse oorlog, die twee wêreldoorloë en die bosoerloë in Namibië en Angola het 'n gees van onoorwinlikheid by veral die wit deel van die weermag gevestig.

- Die tradisionele Afrika-militêre kultuur is veral deur die Zulu-magte by die gevegte van Rorkesdrif en Isandhlwana gedemonstreer. Kenmerke van hierdie invloed is die sterk regimentele tradisie soos uitgebeeld in die impi-stelsel met hul verskillende skilde en hoofbedekkings.
- Umkhonto we Sizwe (MK) se militêre kultuur is gekenmerk deur die “veg vir die saak” en die feit dat dit deur politici aangevoer is. Die rol van die kommissariaat wat verantwoordelik was vir die ontwikkeling en welsyn van die magte was van groot belang.
- Oosbloklande se kulture het ook ‘n beduidende invloed op bogenoemde kultuur gehad.
- Die invloed van die SAW op die voormalige tuislandweermagte (TBVC) se kultuur is duidelik sigbaar in hul gedifferensieerde kultuur gebaseer op etnisiteit, soos tans in die SANW.

Lede van die DvV het dus baie meer as die gewone burger invloede van buite in die vorming van hul waardestelsels ervaar. Die beduidende verskille wat tussen Afrikaan en wit en tussen MK/APLA en SAW opgemerk is ten opsigte van hul identifisering met waardes kenmerkend van gesag, militêre gebruike en menseregte, dien as bevestiging hiervan. Dit behoort dus vir lede van die DvV moeiliker te wees om in ‘n nuwe waardestelsel gesosialiseer te word.

Invloede op lede van die DvV se kultuur moet op so ‘n wyse gemanipuleer word dat hul oortuigings en opinies, houdings, vooroordele en stereotiperings positief tot die nuwe waardestelsel van die DvV sal bydra. Hierdie manipulasie kan deur middel van ‘n sosialiseringproses geskied (die proses word later in detail bespreek).

Die vraag is uiteindelik wat gedoen kan word om lede van die DvV tot ‘n eenheid te ontwikkel.

6.5.2 Belangrikheid van organisasie-kultuur en waardes vir die DvV

Die feit dat lede van die DvV meer invloede ervaar het in die vorming van hul waardestelsels, kan egter nooit as 'n verskoning gebruik word dat groepe in die DvV gemarginaliseer en subkulture gevorm word nie. Dit kan ook nie as verskoning gebruik word om nie te konformeer met een waardestelsel of organisasie-kultuur nie. Skrywers is dit eens oor die belangrikheid van 'n organisasie se organisasie-kultuur en 'n enkele groepsidentiteit.

Die belangrikheid hiervan en veral die gepaardgaande waardes, word deur die HSANW se drie hooftemas van sy visie ná aanstelling in Mei 1998, beklemtoon (Bylae tot Die Burger, 27 April 1999:6). Billike indiensneming en 'n ^{van} verteenwoordigende werksmag is volgens HSANW belangrike kernwaardes. Respek vir menslike en kulturele verskille, asook toegewings vir kultuurspesifieke gebruike is belangrik, maar nie ten koste van standarde nie. Minderheidsregte moet eerbiedig word tesame met die gepaardgaande respek vir die individu. Dissipline word as die hoeksteen van die weermag beskou en diegene wat korrup is, gesag misbruik, diskrimineer, baantjies vir boeties skep, en nalatig of ondoeltreffend is, is volgens die HSANW nie welkom in die weermag nie. Die voormalige Minister van Verdediging, mnr. Joe Modise, beklemtoon in dieselfde bylae ook die belangrikheid van waardes, en lig lojaliteit, bekwaamheid en toewyding aan makkers as belangrike kernwaardes uit. Die verwagting sou dus wees dat lede van die DvV reeds sterk met waardes sou assosieer - wat duidelik uit hierdie studie nie die geval is nie.

Oakland (1999:5) is van mening dat die strewe na totale organisasie-uitnemendheid, organisasie-kultuur sal beïnvloed en 'n visie sal voorsien wat stukrag aan die regulerende filosofie, kernwaardes en oortuigings, missie en doelwitte sal verleen (Figuur 3.5). Die effektiwiteit van die organisasie hang af van die mate waartoe mense hul rolle vertolk en met die gestelde doelwitte identifiseer. Morden (1996:134-135) beklemtoon die belangrikheid van 'n waardestelsel deur dit as die somtotaal van waarde-oordele en visie te beskryf. Dit verskaf die raamwerk waarbinne die missie, strategie, etos en gedrag gedefinieer word.

Lede van die DvV se rolvertolking (gedrag en waardes) ten opsigte van die gestelde doelwitte sal bepaal of die weermag effektief is. Te oordeel aan die lede se swak identifisering met die voorgestelde waardestelsel, kan afgelei word dat daar onsekerheid oor die rol en verlangde gedrag is of dat daar glad nie daarmee geïdentifiseer word nie.

Armstrong (1993:198) beweer dat organisasie-kultuur die sleutelkomponent vir die bereiking van organisasie-doelwitte en organisasie-strategieë en die verbetering van organisasie-effektiwiteit is. Die impak wat kultuur op die organisasie het, is volgens Armstrong die oordra van 'n gevoel van identiteit en eenheid wat doel skep, fasilitering van toewyding en die vorming van gedrag deur die rigting van dit wat verwag word aan te dui. Cohen et al. (1988:102-106) is van mening dat organisasie-effektiwiteit verkry kan word deur die kohesie van die lede van die organisasie te verhoog, met ander woorde om hulle in 'n span saam te snoer. Dit kan onder andere deur organisasie-kultuur bewerkstellig word. Die studie het aangetoon dat die DvV baie ver van 'n gevoel van identiteit en eenheid is. Die verskille wat voorgekom het met die identifisering van die waardes het getoon dat daar geen eenheid tussen veral die verskillende bevolkingsgroepe en die lede van voormalige weermagte bestaan nie. Die gevoel van identiteit en toewyding aan die taak en makkers is duidelik as leemtes uitgewys. Die DvV sal beslis aan die fasilitering van toewyding en die vorming van die verlangde gedrag aandag moet skenk.

McKenna & Beech (1995:52) gebruik Schein se teorie deur organisasie-kultuur voor te stel as 'n wyse waarop die probleme van eksterne aanpassing (die siklus wat enige stelsel handhaaf om met die veranderende omgewing in verhouding te bly) en interne integrasie (die proses om tegelykertyd 'n groep te vorm, te groei en verhoudings te handhaaf) gehanteer kan word. Dit kan nie ontken word nie dat die DvV deur 'n siklus van eksterne aanpassing gegaan het. Die oorgang na 'n volle demokrasie in Suid-Afrika het ook invloede op die DvV gehad. Die invloed is hoofsaaklik sigbaar in die transformasie-proses. Die DvV het egter soveel klem op die transformasieproses gelê, dat die probleem van interne integrasie afgeskeep is of onbevredigend verloop

het soos duidelik sigbaar in die gebrek aan eenheid en die marginalisering van groepe en subkulture.

Volgens Robbins (1996:687) het kultuur verskeie funksies wat onder andere die volgende behels: dit definieer grense, met ander woorde dit verskaf onderskeibare kenmerke; dit dra 'n sin van identiteit aan lede oor; kultuur fasiliteer die skepping van toewyding aan iets groter as individuele selfbelang; kultuur versterk die stabiliteit van die sosiale stelsel waarbinne die lede funksioneer; kultuur dien as 'n instrument om sin te maak en kontrole uit te oefen betreffende die houdings en gedrag van individue.

Teffo, in Makgoba (1999:160-161), haal Mazrui aan wat ook van mening is dat kultuur die basis vir identiteit verskaf. Ntuli, in Makgoba (1999:191), haal Ani aan wat ook die rolle van kultuur sien as om groepsidentiteit aan mense te verskaf omdat dit 'n gedeelde historiese ervaring, asook 'n gevoel van kollektiewe kulturele identiteit teweeg bring. Dit "skryf aan lede voor" wat om te doen – en tree dus op as 'n gewete met voorskriftelike gesag; kultuur verskaf die basis vir toewyding, prioritisering en keuse wat lei tot groepsontwikkeling en -gedrag. Dit vorm lede se gedragsspatrone. Die DvV kan op planne rondom hierdie funksies fokus ten einde 'n groepsidentiteit en toewyding en verlangde gedrag by hul lede te vestig.

Die vraag kan tereg gevra word oor hoe hierdie verlangde gedrag, groepsidentiteit en toewyding bewerkstellig kan word.

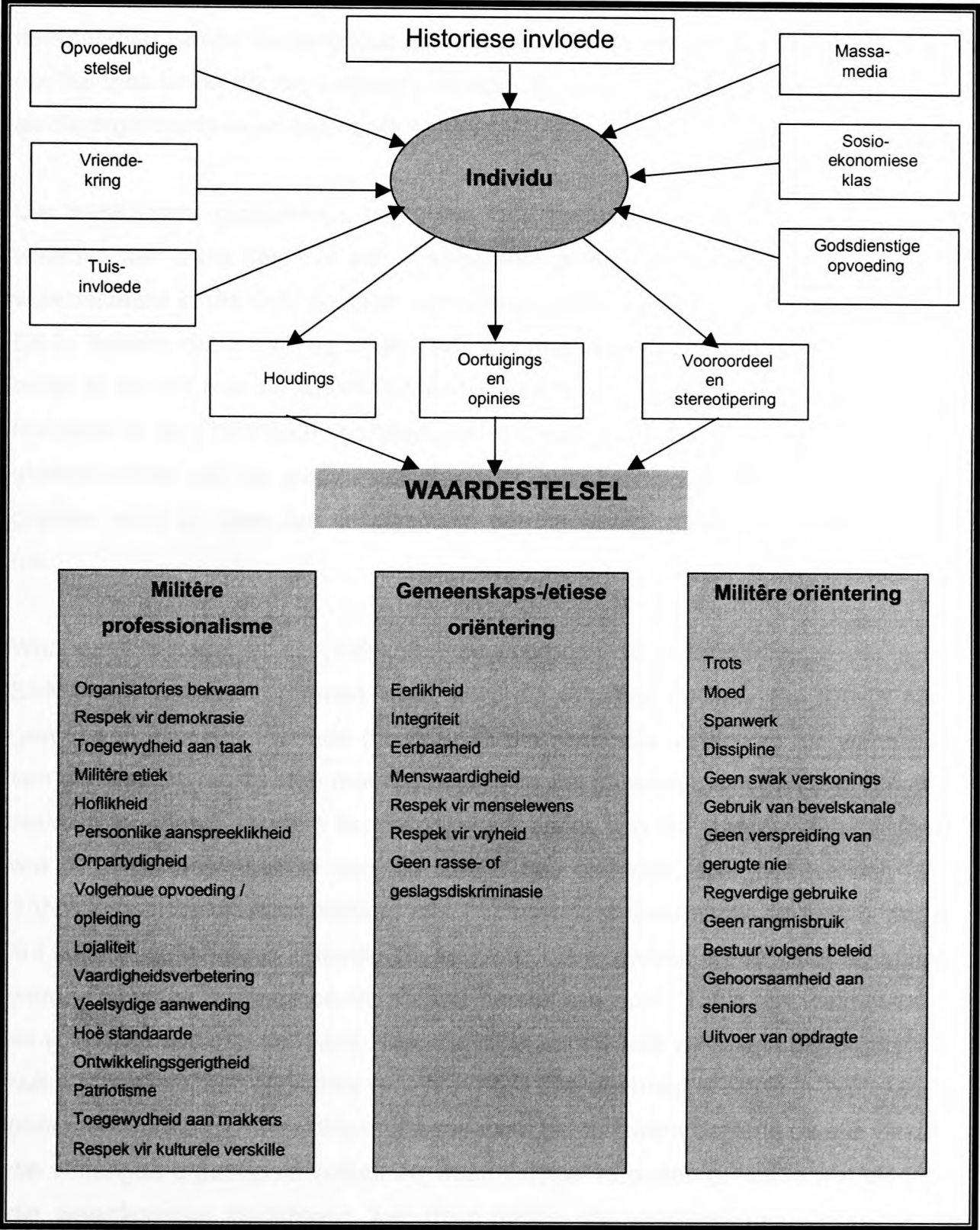
6.5.3 Die voorgestelde sosialiseringproses vir die DvV

Die feit dat organisasie-kultuur en waardes belangrik is in organisasie-effektiwiteit, kan nie meer ontken word nie. Omdat die SANW die beskermmer van die territoriale integriteit en die Grondwet van Suid-Afrika is, is dit belangrik dat die regering en die Suid-Afrikaanse bevolking op 'n gevegsparate en gevegsgereed weermag moet kan staatmaak. Om hierdie redes is dit noodsaaklik dat die DvV en SANW effektief sal

wees. Een van die hulpmiddels vir organisasie-effektiwiteit is die identifisering deur alle lede van die DvV met die voorgeskrewe waardestelsel ten einde eenheid en identiteit te bekom asook die verlangde gedrag.

Morden (1996:134-135) identifiseer *sosialisering* (individuele gedrag word gesosialiseer sodat dit met die heersende organisasie-kultuur ooreenstem) *verwagting van toegewydheid en lojaliteit* (waardestelsels bepaal dat dit van individue verwag kan word) en *leierskap* (die leier moet die voorbeeld stel en die kultuur versterk) as wyses waarop organisasie-kultuur gevestig kan word.

Hellriegel et al. (1998:563) stel die sosialiseringsproses in Figuur 3.4 voor. Kortliks verloop die voorgestelde proses soos volg. Intreevlak-kandidate word gewoonlik met sorg gekeur en aangestel. Ervaring in die nuwe beroep laat nuwelinge gewoonlik hul vorige ondervindinge, gedrag, waardes en norme bevraagteken en namate hul aan die nuwe organisasie-kultuur blootgestel word, aanvaar of verwerp hulle die nuwe waardes en norme. Opleiding geskied gewoonlik ten einde bekwaam te word in 'n pos en bevorder te word. Gehoorsaamheid aan die organisasie-waardes word beklemtoon en persoonlike opofferings in belang van die organisasie word gewoonlik verwag. Sages en mites versterk gewoonlik die wyse waarop die organisasie funksioneer. Diegene wat as hoogvlieërs beskou word, dien as rolmodelle om die organisasie-kultuur verder te versterk. Die invloede op die individu se waardestelsel, die omskakeling daarvan in 'n waardestelsel en die voorgestelde waardestelsel vir die DvV word grafies in Figuur 6.12 voorgestel. Bo en behalwe die normale invloede soos deur Reece & Brandt geïdentifiseer, het lede van die DvV ook historiese invloede soos hierbo aangedui, beleef. Die boonste deel van die figuur beeld die invloede op die individu se waardestelsel uit. Die middelste gedeelte van die figuur beeld die sosialiseringsproses uit waar individue se houdings, oortuigings en opinies en vooroordele met die van die weermag in ooreenstemming gebring word en die onderste deel van die figuur stel die verlangde waardestelsel voor.



Figuur 6.12: Vorming van 'n waardestelsel by lede van die DvV

Robbins (1996:699) is van mening dat organisasie-kultuur in stand gehou word deurdat daar tydens werwing lede gewerf word met die nodige vaardighede en kennis om hul taak binne die organisasie suksesvol te verrig. Lede met dieselfde waardes as die organisasie word gewoonlik aangestel.

Die verskillende groeperings binne die DvV hang nog steeds hul ou kulture en waardes aan en is baie ver van 'n koherente groep. Alhoewel daar 'n gevestigde waardestelsel in die DvV bestaan, identifiseer die groepe in 'n swak mate daarmee. Dit is duidelik dat 'n proses in die DvV van stapel gestuur moet word om hul lede sover te kry om met die waardestelsel te identifiseer. Die sosialiseringproses soos Hellriegel et al. (1998:563) voorskryf, kan gebruik word. Dit is nie goed genoeg dat glanspamflette wat die waardestelsel uitspel, teen kennisgewingborde van eenhede geplaas word en daar dan verwag word dat die waardestelsel nou geleef sal word nie.

Wanneer Hellriegel et al. (1998:563) se voorgestelde sosialiseringproses op die SANW van toepassing gemaak word, word die volgende bevind. Die SANW het as gevolg van eksterne invloede (hoofsaaklik die nasionale beleid om die wanbalanse van die verlede reg te stel) met die begin van die transformasieproses 'n verkeerde vertrekpunt gehad. Anders as Hellriegel se model, kon die SANW nie lede aanstel wat die organisasie-kultuur van die SANW pas nie, want daar het toe nog nie 'n SANW-organisatiekultuur bestaan nie. Voormalige weermagte se lede is ongeag hul kultuur, geïntegreer. Hierdie situasie was onvermydelik en dit moet so aanvaar word. Die vraag is egter hoe die situasie herstel kan word. Dit is hier waar Hellriegel se voorstelle nuttig te pas kom. Met die groot aantal lede wat nie in die organisasie-kultuur "pas" nie, kan diesulkes verwyder word (die weermag is reeds in 'n proses van personeelafskaling). Opleidingskursusse moet gebruik word om lede op alle vlakke in die verlangde organisasie-kultuur en waardestelsel te onderrig. Lede wat sterk met die waardestelsel identifiseer, kan deur middel van prestasie-belonings, meriete-bonuse en poste met verantwoordelikheid beloon word. Lede wat nie konformeer nie, moet uit die diens van die DvV verwyder word (lede wat ander met geweld dreig, word reeds onmiddellik geskors – na aanleiding van die skietvoorvalle gedurende

1999 en 2000). Militêre gebruike moet gevestig word om die uitleef van die waardes te bevestig. Lede (offisiere) moet hierdie gebruike en waardes uitleef en rolmodelle vir hul ondergeskiktes wees. Waardestelsels moet geleef word. Die generale staf en offisiere behoort die rolmodelle te wees in die uitlewe daarvan. Wat die waardes op die glansbiljette impliseer, moet duidelik in die gedrag van offisiere en alle lede van die DvV sigbaar word.

Dit behoort duidelik te wees dat die DvV op die proses van interne integrasie moet fokus ten einde groepsidentiteit, toewyding en die verlangde gedrag te bekom.

Soos Morden (1996:134-135) dit stel, die leiers van die weermag kan toewyding en lojaleit van hul lede verwag wanneer hulle in die nuwe waardestelsel gesosialiseer is omdat waardestelsels bepaal wat van individue verwag word.

Norme behoort deur die DvV gevestig te word en aan alle lede bekend gemaak word ten einde te verseker dat die verlangde organisasie-kultuur en waardestelsel afgedwing word. Norme is volgens Harvey & Brown (1992:17) die georganiseerde en gedeelde idees oor wat lede behoort te doen en te voel, hoe gedrag gereguleer behoort te word en watter sanksies vir afwykende gedrag toegepas moet word. Waardes kan deur norme afgedwing word. Norme kan dus as die standaardgedrag wat verlang word, beskou word. Van hierdie norme word duidelik in die weermag se *Service Guide for Newcomers* gestel (soos in hoofstuk vier bespreek) en is die volgende:

- **Patriotisme.** Eie belange moet ondergeskik aan die van Suid-Afrika gestel word.
- **Eer.** Die hoogste vorm van selfrespek moet gehandhaaf word en niks wat as immoreel of onbehoorlik beskou kan word, moet gedoen word nie.

- **Lojaliteit.** Opregte ondersteuning vir seniors, juniors en die instelling moet heers. Niks negatiefs word van die organisasie of kollegas vertel of gesê nie.
- **Integriteit.** Die waarheid moet ten alle tye aan seniors sowel as juniors vertel word.
- **Spanwerk.** Samewerking moet die sleuteleienskap wees sodat die onmoontlike met die minste moeite bereik word. Kameraderie en 'n strewe na gemeenskaplike doelwitte word deur spanwerk verhoog.
- **Dissipline.** Elke individu moet oor selfdissipline beskik en gehoorsaamheid moet die hart van dissipline wees.
- **Respek.** Respek moet aan seniors betoon word en moet in die gedrag van die individu ten opsigte van die gevoelens en geloof van kollegas sigbaar wees.
- **Moed.** Vrees word deur moed oorwin en moet 'n standvastige en langdurige eienskap wees.
- **Betroubaarheid.** Take moet suksesvol en betyds afgehandel word en die individu moet beskikbaar wees wanneer hy of sy benodig word.
- **Militêre oriëntering.** Die individu moet altyd skoon en netjies wees, die regte postuur hê en altyd 'n navolgenswaardige voorbeeld stel.
- **Professionalisme.** Die individu moet trots op sy/haar werk wees. Akkuraatheid, presiesheid, netheid, geen oormatige kostes nie en ekonomiese tydsbesteding asook die voortdurende strewe na meer kennis en vaardighede is eienskappe hiervan. Dit omsluit ook militêre begrippe soos sekerheid, veiligheid en fiksheid.

- **Verantwoordelikeheidsin.** 'n Persoon moet toegewyd wees aan die taak wat aan hom/haar opgedra is of 'n taak verrig wat nie noodwendig aan hom/haar toegewys is nie. Aanspreeklikheid vir eie optrede moet ten alle tye aanvaar word.
- **Swak verskonings.** Geen verskonings vir tekortkominge of redes vir mislukking word aangebied nie tensy daarvoor gevra word. Foute moet erken word en aanspreeklikheid daarvoor moet aanvaar word.
- **Gerugte.** Geen gerugte mag versprei word nie.
- **Bevelskanaal.** Die korrekte bevelskanaal moet ten alle tye gebruik word.
- **Regverdige praktyke.** Geen voorkeurbehandeling of diskriminasie mag plaasvind nie en gelyke en regverdige behandeling van alle lede moet nagestreef word.
- **Repek vir die menswaardigheid van ondergeskiktes.** Onwettige straf, inisiasie-seremonies en fisiese mishandeling mag nie plaasvind nie.
- **Rasse- en geslagdiskriminasie.** 'n Klimaat wat vry is van vooroordeel, geestelike aftakeling of intimidasie moet heers.
- **Misbruik van fisiese vermoëns en rang.** Viktimisasie en intimidasie van lede mag nie plaasvind nie.


Die *Service Guide for Newcomers* behoort groter prominensie te geniet en behoort so ontwerp te word dat elke lid van die DvV 'n kopie daarvan in sy/haar sak kan dra. Die inhoud van die publikasie moet tydens alle kursusse onderrig word en lede se optrede en gedrag behoort daaraan gemeet te word. Lede van die DvV moet ook

tydens hul jaarlikse bevoegdheidsbeoordelings rekenskap gee van hul assosiasie met die waardestelsel.

6.6 SAMEVATTING

Tydens die navorsing is bevind dat lede van die DvV swak identifiseer met waardes soos toewyding aan makkers, geen diskriminasie nie, regverdige gebruike, geen rangmisbruik nie, trots en lojaliteit. Daar word middelmatig met waardes kenmerkend van gesagsvertolking, hoog met waardes kenmerkend van professionalisme, laag met waardes kenmerkend van militêre gebruike en swak met waardes kenmerkend van menseregte geïdentifiseer.

Die laer range identifiseer die laagste met waardes en adjudantoffisiere die hoogste. Die ranggroep senior offisiere identifiseer die minste van al die ranggroepe met menseregte. Ten opsigte van bevolkingsgroepe is beduidende verskille tussen wit en Afrikaan se houding teenoor gesag, professionalisme, militêre gebruike en menseregte bevind. Daar is ten opsigte van voormalige weermagte bevind dat beduidende verskille tussen die houding van SAW en MK/APLA teenoor gesagsvertolking, professionalisme en militêre gebruike bestaan. 'n Beduidende verskil kom voor in die houding van die SANW en die TBVC teenoor menseregte.

Lede van die DvV ervaar meer invloede van buite met die vorming van hul waardestelsel as die gewone burger. Historiese faktore, veral met betrekking tot die bevolkingsgroepe, speel 'n belangrike rol. Die beduidende verskille wat tussen Afrikaan en wit en tussen MK/APLA en SAW opgemerk is, dien as bevestiging hiervoor. Dit behoort dus vir lede van die DvV moeiliker te wees om met 'n nuwe waardestelsel te konformeer. Invloede op lede van die DvV se kultuur moet egter op so 'n wyse gemanipuleer word dat hul oortuigings en opinies, houdings, vooroordele en stereotiperinge positief tot die nuwe waardestelsel van die DvV sal bydra. 

Dit is duidelik dat die verskillende groeperinge binne die DvV nog steeds hul ou kulture en waardes aanhang en baie ver van 'n koherente groep is. Dit is verder

duidelik dat 'n proses in die DvV van stapel gestuur moet word om hul lede te dwing om met die waardestelsel te identifiseer. Die sosialiseringproses soos Hellriegel voorgeskryf, kan hiervoor gebruik word. Waardestelsels moet geleef word. Die generale staf en offisiere behoort die rolmodelle te wees in die uitlewe daarvan. Wat die waardes op die glansbiljette betref, dit moet duidelik in die gedrag van alle lede van die DvV sigbaar word. Norme behoort gevestig te word deur die DvV, en aan alle lede bekend gemaak word ten einde te verseker dat die verlangde organisasiekultuur en waardestelsel afgedwing word.


HOOFSTUK 7

SAMEVATTING EN AANBEVELINGS

Wanneer organisasies 'n verandering wat 'n invloed op hul funksionering kan hê, in die interne of eksterne omgewings ervaar, is dit gewoonlik 'n teken vir die bestuur of die leierskorps om weer die organisasie-kultuur van die organisasie in oënskou te neem. Die veranderende bevolkingsamestelling van die DvV is so 'n invloed en daarom is dit nodig om die bestaande organisasie-kultuur te evalueer en te heroorweeg.

Die huidige studie is voorafgegaan deur 'n ondersoek in die literatuur na die betekenis van **kultuur**. Kultuur is dit wat een groep mense van 'n ander groep onderskei. Mense word binne 'n gemeenskap gebore en leer die betrokke gemeenskap se kultuur aan. Dié kultuur word deur lede van die betrokke gemeenskap gedeel. Kultuur word ook van die een geslag na 'n ander oorgedra. Kultuur kan as 'n psigologiese toestand voorkom met eienskappe soos waardes, norme, tradisies, houdings en oortuigings. Kultuur kom hoofsaaklik in twee dimensies voor, naamlik die visueel waarneembare (materiële) manifestasies en die subjektiewe (intellektuele) manifestasies. Visuele of materiële kultuur manifesteer in artefakte soos taal, tyd-oriëntasie, ruimte-oriëntasie, godsdiens, vervaardiging van hulpmiddele, sosiale organisasie, bestuur van kindskap en drang om die wêreld te verklaar. Die eienskappe van hierdie tasbare of materiële kultuur is voedsel, eetgewoontes, kleredrag, gereedskap, kuns, geboue, gebruike, musiek, rituele, tegnologie en hulpbronne. Alles wat in die materiële omgewing deur die mens geskep word, kan as materiële kultuur beskou word. Die minder sigbare intellektuele of ontasbare kultuur, daarenteen, het te make met die konseptuele raamwerk wat gemeenskappe skep om met hul fisiese en sosiale omgewings om te gaan. Dit omvat eienskappe soos godsdiens, die wetenskappe, welsyn, wette, vermoëns, moraliteit, taal, manier van optrede, manier van dink, waardeverskille, waardes en norme.

Kultuur manifesteer in idees en metodes van denke van die menslike verstand. Dit gee betekenis aan waargenome vorms en die deel van die betekenis met die gemeenskap binne dieselfde kultuur. Kultuur verrig die volgende funksies in groepe en samelewings: dit verskaf die grense van verskille tussen groepe en gemeenskappe, dit bied sin aan identiteit van 'n spesifieke groep, dit bied toewyding aan iets groter as eie belang, dit bied stabiliteit aan die sosiale struktuur, dit bied kriteria vir kontrole en evaluering, dit verskaf lense waardeur wêreldsiening gevorm word, dit bied 'n motief vir optredes, dit bied 'n wyse van kommunikasie, dit bied bevrediging binne die gemeenskap en dit bied 'n stelsel van produksie en verbruik aan die gemeenskap.

Wanneer die Westerse en Ubuntu kulture oorweeg word, is dit duidelik dat daar nie veel verskille tussen die twee kulture is nie. Al twee bestaan uit min of meer dieselfde waardes en oortuigings. Die enigste noemenswaardige verskil is dat die Westerse kultuur individualisme sterk beklemtoon en die Ubuntu-kultuur op kollektiwisme fokus. 

Met die kennis wat rondom kultuur opgedoen is as agtergrond, is 'n verdere studie rondom organisasie-kultuur uitgevoer. Die ondergenoemde aspekte van **organisasie-kultuur** is bevind. Anders as kultuur, wat op groepe of gemeenskappe fokus, is die fokus van organisasie-kultuur op die organisasie. Dit kan 'n subkultuur binne 'n gemeenskapskultuur wees. Organisasie-kultuur is die persepsie binne 'n organisasie oor hoe die organisasie ekstern by sy omgewing aanpas en hoe die organisasie intern deur middel van groeppvorming integreer. Die dimensies of manifestasies van organisasie-kultuur kan in drie kategorieë opgesom word. *Eerstens* is daar die visuele voorkomste naamlik organisasie-artefakte, simbole, taal, stories, gedrag en rituele. *Tweedens* is daar die onsigbare of kognitiewe voorkomste van waardes, norme en organisasie-klimaat en *derdens* die wyse waarop die organisasie in struktuur, prosesse, stelsels en ook die bestuurstyl wat gevolg word, georganiseer is. Organisasie-kultuur se kenmerke of manifestasies sluit die stigtingstorie, sage, rituele, artefakte, simbole, mites, groepswaardes, groepsnorme, interaksies, houdings, gedrag, kleredrag en taal in. Die hulpmiddels waarmee organisasie-kultuur geskep word, sluit bestuur se visie, missie, filosofie, optrede en

doelwitte in. Verdere hulpmiddels is die organisasie se struktuur, rolle, stelsels en tegnologie. Organisasie-kultuur vul die gaping tussen organisasie-instruksies en die fisiese uitvoering daarvan deur die lede. Dit verskaf ook aan die lede die manier van optrede, wat om te doen en waar om die prioriteite te plaas.

Organisasie-kultuur het ses belangrike funksies. Hierdie funksies is: *eerstens* die voorskryf van hoe die organisasie by sy eksterne omgewing moet aanpas; *tweedens* die voorskryf van die prosesse vir interne integrering; *derdens* verskaf dit die grense van identifisering met die organisasie; *vierdens* definieer dit die gedrag van die lede; *vyfde* dien dit as 'n kontrolemaatregel deur norme, en *laastens* verminder organisasie-kultuur die basiese angste teenwoordig by lede.

Die kultuur van 'n organisasie ontstaan by die stigters wanneer die rede vir die stigting en dit wat bereik wil word, bepaal word. Die kultuur word gewoonlik in die organisasie se visie vervat. Lede van die organisasie word voor aanstelling in die organisasie ten opsigte van die nodige vaardighede en hul waarde-oriëntasies gekeur. Organisasie-kultuur word deur die voorbeeld van topbestuur en deur sosialisering gevestig. Die sosialiseringproses vind gewoonlik plaas wanneer individuele verwagtinge met organisasie-verwagtinge in ooreenstemming gebring word en lede of toegewyd aan die organisasie raak, of bedank. Sosialisering lei tot die verlangde organisasie-gedrag en die bereiking van doelwitte. Organisasie-kultuur word deur artefakte soos sages, stories, mites, rituele, simbole en taal in stand gehou. 'n Sterk gevestigde organisasie-kultuur lei tot 'n suksesvolle en effektiewe organisasie. Effektiewe organisasies word deur die volgende gekenmerk:

- Die gladde verloop van interne prosesse soos moreel en die kwaliteit van besluitneming.
- Die sigbaarheid van die visie, die regulerende filosofie, die kernwaardes, oortuigings, missie en die gestelde doelwitte.
- Die rolvertolking van die werkers en die identifisering met die gestelde doelwitte.
- Die mate van groepskohesie.

Bestuur en lede in leierskapsposisies moet ten alle tye die organisasie-waardestelsel “uitleef” omdat hulle daarmee boodskappe na hul ondergeskiktes stuur. Bestuur is rolmodelle van die verlangde organisasie-kultuur en die wyse waarop hulle die kultuur uitleef, word deur die ondergeskiktes as die norm beskou.

Nadat die literatuur rondom kultuur en organisasie-kultuur bestudeer is, is die teorie geoperasionaliseer deur die organisasie-kultuur van die DvV te ondersoek. **Die tendense in moderne oorlogvoering en funksies van moderne weermagte** het hierdie ondersoek ingelei. Die tendense in moderne oorlogvoering is geïdentifiseer as langafstand- presisie bombardering met die vermoë om massa-vernietiging te veroorsaak; kuberoorlogvoering waar opponente se elektroniese vermoë belemmer word en massa-ontwrigting gevolglik veroorsaak word; dominerende maneuvre wat op die superieure vermoë ten opsigte van wapenstelsels en die superieure optrede op die slagveld dui, en ruimte-oorlogvoering. Daar is egter bevind dat dit nie die beleid van Suid-Afrika is om wapenstelsels te bekom wat op aggressie dui nie. Die SANW is dus op hierdie vlak ver agter by die res van die wêreld. Funksies van moderne weermagte is geïdentifiseer as onderdrukking van konflik en geweld binnelands sowel as buitelands; vergeldingsaanvalle teen aanvallers, terroriste, dwelmkartels; vernietiging van enige bedreigings; isolering van opponente deur middel van blokkades en die afdwing van embargo's; afdwinging van binnelandse sekuriteit; hulpverlening en noodbystand, herstelwerk na rampe, evacuëering, soek en redding, humanitêre bystand in tye van nood; grensbeskerming veral teen onwettige immigrante; polisiëring; optrede deur vredesmagte; die oprigting van infrastruktuur en ontwikkeling van gemeenskappe, en beskerming van skaars hulpbronne. Die SANW tree ook in hierdie hoedanigheid op.

Wanneer die organisasie-kultuur van die SANW ondersoek word en die voorskrifte van die *Service Guide for Newcomers* in ag geneem word, word bevind dat die meeste gebruike binne die SANW nog 'n sterk Britse karakter weerspieël. Min tradisionele swart gebruike kan in die voorskrifte geïdentifiseer word. Daar is vanuit die tendense in moderne oorlogvoering, funksies van moderne weermagte en voorskrifte aan die SANW die volgende **waardestelsel** geïdentifiseer:

- *Militêre professionalisme*: organisatories bekwaam, respek vir demokrasie, toegewydheid aan die taak, militêre etiek, hoflikheid, persoonlike aanspreeklikheid, onpartydigheid, volgehoue opvoeding en opleiding, vaardigheidsverbetering, veelsydige aanwending, hoë standaarde, ontwikkelingsgerigtheid, toegewydheid aan makkers en respek vir kulturele verskille.
- *Gemeenskaps-/etiese oriëntering*: eerlikheid, integriteit, eerbaarheid, menswaardigheid, respek vir menselewens, respek vir vryheid en 'n afwesigheid van diskriminasie.
- *Militêre oriëntering*: trots, moed, spanwerk, dissipline, geen swak verskonings, gebruik van bevelskanale, geen verspreiding van gerugte nie, regverdige gebruike, geen rangmisbruik, aanvaarding van opdragte, gehoorsaamheid aan seniors en bestuur volgens beleid.

Die **organisasie-kultuur van die DvV** is vervolgens aan die hand van hierdie voorgestelde normatiewe model deur middel van 'n vraelysopname getoets. Die 2 596 vraelyste wat van die respondente terugontvang is, bied 'n meer as voldoende steekproef om mee te werk. Die onafhanklike veranderlikes wat gebruik is, is weermagsdeel, ranggroep, bevolkingsgroep, geslag en voormalige weermag. Die afhanklike veranderlikes is die vier geïdentifiseerde faktore wat die waardes verteenwoordig.

Die frekwensie-tabelle toon ook dat die samestelling van die steekproef in die kol is. Die geldigheid van die vraelys is ook bo verdenking. Die faktorontleding wat gedoen is, het vier faktore na vore gebring en die betroubaarheidstoetse op hierdie vier faktore uitgevoer, het 'n hoë mate van betroubaarheid aangetoon.

Die vier geïdentifiseerde faktore is:

- Waardes kenmerkend van gesag;

- Waardes kenmerkend van militêre professionalisme;
- Waardes kenmerkend van militêre gebruike;
- Waardes kenmerkend van menseregte.

Die volgende **beduidende verskille** is met die vertolking van die data bevind:

- Waardes soos lojaliteit, trots, geen verspreiding van gerugte nie, geen rassediskriminasie, geen diskriminasie teen gestremdes, toewyding aan makkers, geen swak verskonings, geen geslagsdiskriminasie en regverdige gebruike toon 'n swak respons.
- Weermagsdele, ranggroepe, geslag, bevolkingsgroep en voormalige weermag identifiseer middelmatig met gesagsvertolking, hoog met professionalisme, laag met militêre gebruike en swak met menseregte.
- In die ranggroepe toon die laer range die laagste en die ranggroep adjudantoffisiere die hoogste metings betreffende die identifisering met waardes. Die ranggroep senior offisiere identifiseer die minste van al die ranggroepe met menseregte.
- Betreffende geslag is bevind dat geen onderskeid tussen manlik en vroulike response bestaan nie.
- Ten opsigte van bevolkingsgroepe is beduidende verskille tussen wit en Afrikaan se houding teenoor gesag, professionalisme, militêre gebruike en menseregte bevind.
- Daar is ten opsigte van voormalige weermagte bevind dat beduidende verskille tussen die houding van SAW en MK/APLA teenoor gesagsvertolking, professionalisme en militêre gebruike bestaan. 'n Beduidende verskil kom voor in die houding van SANW en TBVC teenoor menseregte.
- Neutrale responskoerse was in baie gevalle besonder hoog. Oriëntering ten opsigte van gesag, militêre gebruike en menseregte het in baie gevalle bo 40% gemeet.

Lede van die DvV ervaar meer invloede as die gewone burger van buite met die vorming van hul waardestelsel. Historiese faktore, veral met betrekking tot die bevolkingsgroepe, speel 'n belangrike rol. Die beduidende verskille wat tussen Afrikaan en wit en tussen MK/APLA en SAW bevind is, dien as bevestiging hiervoor. Dit behoort dus vir lede van die DvV moeiliker te wees om met 'n nuwe waardestelsel te konformeer. Invloede op lede van die DvV se kultuur moet egter op so 'n wyse gemanipuleer word dat hul oortuigings en opinies, houdings, vooroordele en stereotiperings positief tot die nuwe waardestelsel van die DvV sal bydra.

Dit is duidelik dat die verskillende groeperings binne die DvV nog steeds hul ou kulture en waardes aanhang en baie ver van 'n koherente groep is. Dit is duidelik dat 'n proses in die DvV van stapel gestuur moet word om lede te dwing om met die waardestelsel te identifiseer. Die sosialiseringproses, soos deur Hellriegel voorgeskryf, kan hiervoor gebruik word. Waardestelsels moet geleef word en nie slegs woorde op 'n glansbiljet teen 'n kennisgewingbord wees nie. Die generale staf en offisiere behoort die rolmodelle in die uitlewe van waardes te wees. Dit wat die waardes op die glansbiljette impliseer, moet duidelik in die gedrag van alle lede van die DvV sigbaar word.

Norme behoort deur die DvV gevestig te word en aan alle lede bekend gemaak word ten einde te verseker dat die verlangde organisasie-kultuur en waardestelsel afgedwing word.

Dit het duidelik vanuit die studie geblyk dat lede van die DvV nie gehoor gee aan die voorskrifte soos uitgespel word deur die Grondwet, die Witskrif oor Verdediging en ander beleidsdokumente nie. Dit behoort die beleidmakers van die DvV tot onrus te stem en tot aksie te mobiliseer. Waarskuwingsligte soos deur die studie uitgewys (die minder as 20% assosiasie met waardes kenmerkend van menseregte deur senior offisiere) behoort onmiddellik aandag te geniet. Die studie het ook duidelik 'n gebrek aan groepskohesie en groepsidentiteit uitgewys.

Lede van die DvV identifiseer in 'n hoë mate met waardes eie aan professionalisme. Hieruit kan afgelei word dat die lede weet wat van hulle as soldate en werknemers van die DvV verwag word. Hierdie aspek kan met vrug benut word wanneer die DvV regstellingsplanne formuleer. Lede identifiseer egter swak met waardes eie aan militêre gebruike. Hierdie toedrag van sake kan nie geduld word nie. Verskillende gebruike van subkulture kan nie in 'n organisasie wat militêr van aard is, toegelaat word nie. Die huidige materiële organisasie-kultuur behoort ondersoek te word om te bepaal of die gebruike en simbole (meestal van Britse afkoms) steeds relevant is.

Lede van die DvV identifiseer ook swak met waardes eie aan gesagsvertolking. Omdat die DvV en SANW 'n militêre organisasie is met bepaalde hiërargiese vlakke, behoort die gesagstruktuur aan alle lede bekend te wees en nooit bevraagteken te word nie. Tydens slagveld-toestande behoort opdragte van seniors nie bevraagteken te word nie en behoort dit onvoorwaardelik uitgevoer te word. Lede van die DvV identifiseer swak met waardes eie aan menseregte. Hierdie situasie behoort as 'n saak van dringendheid ondersoek te word. Diskriminasie, onregverdige gebruike en rangmisbruik kan nie langer geduld word nie. Die feit dat die navorsing getoon het dat dit veral senior offisiere is wat nie met hierdie waardes identifiseer nie, is 'n groot bron van kommer. Dit is juis hierdie groepering van die DvV van wie verwag word om die leiding te gee en die rolmodelle met betrekking tot die uitleef van die waardestelsel te wees.

Bogenoemde verskille, veral dié tussen bevolkingsgroepe se identifisering met die waardestelsel, behoort 'n wesenlike invloed op die verhoudings binne die DvV te hê. Die bevindinge, soos uiteengesit in hoofstuk vyf, toon dat daar min trots, lojaliteit, toewyding aan makkers en regverdige gebruike in die DvV bestaan. Rangmisbruik, rasse- en geslagsdiskriminasie en swak verskonings is aan die orde van die dag. Hierdie verskynsel is tekenend van 'n oneffektiewe organisasie.

Hierdie bevindinge wys aan die besluitnemers van die DvV probleme uit en dui aan waar die fokus van hul regstellingsplanne behoort te wees.

Daar is hoofsaaklik twee **leemtes** in die navorsing, naamlik die onsekerheid oor die groot aantal neutrale response van die steekproef en die feit dat daar as gevolg van die omvang slegs op intellektuele kultuur (waardes) gefokus is.

Die groot neutrale respons deur die steekproef. Soos reeds genoem, is neutrale response van tot so hoog as 56.2% gemeet. Drie van die vier faktore wat gemeet is, het hierdie neiging getoon. Vertolking is hierdeur bemoeilik en die afleiding moet gemaak word dat lede van die DvV nie oor veel kennis van waardes beskik nie, dat daar 'n mate van onsekerheid bestaan oor hul rol en/of dat ander kwessies bestaan wat belangriker geag word.

As gevolg van die omvang van 'n studie van kultuur en organisasie-kultuur is *die fokus van die navorsing beperk tot intellektuele kultuur (waardes)*. Die invloed wat materiële kultuur, veral artefakte, gebruike en simbole op organisasie-kultuur het, het nie onder die loep gekom nie. Materiële kultuur behoort 'n wesenlike rol te speel in die sosialisering van lede van die DvV tot aanvaarding van 'n enkele waardestelsel, en dit is nie ondersoek nie.

Die DvV is traag om navorsing wat moontlik op verskille tussen die bevolkingsgroepe, voormalige weermagte en ranggroepe dui, te magtig. Vir die doeleindes van hierdie navorsing was hierdie biografiese besonderhede belangrik omdat die veranderde bevolkingsamestelling se invloed op die identifisering van waardes bepaal is.

Die feit dat daar as gevolg van die groot omvang van kultuurstudies slegs op waardes gefokus is, het 'n groot leemte in die geheelbeeld van 'n geskikte organisasie-kultuur vir die DvV veroorsaak. Daar behoort beslis **verdere navorsing** gedoen te word om die totale prentjie te bepaal.


Navorsing ten opsigte van die *materiële kultuur* (simbole, artefakte en gebruike) binne die DvV kan gedoen word ten einde te bepaal wat die lede se ingesteldheid daar rondom is. Dit behoort interessant te wees om die nuwe bevolkingsamestelling se

ingesteldheid ten opsigte van die ou Britse gebruike wat tans nog in die SANW in gebruik is, te bepaal.

Redes vir neutrale response tydens periodes van transformasie. Omdat hoë neutrale responskoerse gemeet is, bly die rede daarvoor duister. Verdere navorsing hieroor kan dit moontlik opklaar.

Implementering van waardestelsels. Soos met die implementering van beleid, ondervind die DvV ook 'n probleem met die implementering van die waardestelsel. Tans is die implementering daarvan beperk tot glansbiljette op kennisgewingborde, en die navorsing het getoon dat swak identifisering daarmee voorkom. Die strategie vir die effektiewe implementering van waardestelsels behoort 'n opwindende studie te wees.

Positiewe beïnvloeding tydens die sosialiseringproses. Die wyse waarop lede oorreed kan word om aan waardestelsel te konformeer, behoort ook 'n opwindende studieveld te wees, veral die insentiewe tydens die sosialiseringproses.

Die DvV het, soos die res van Suid-Afrika, nie ten opsigte van probleme met eksterne aanpassing en interne integrasie gespaar gebly nie. Net soos in die breë Suid-Afrika ondervind die DvV ook probleme om hul lede tot 'n eenheid met 'n eie groepsidentiteit saam te snoer. Die DvV kan hierdie studie se bevindings en aanbevelings gebruik om die organisasie-kultuur van die DvV verder in oënskou te neem. Die belangrike rol wat die leiers ten opsigte van hul voorbeeld te speel het, mag ook nie ontken word nie. Indien lede van die DvV en veral hul leiers, en in die geval van die SANW die offisiërskorps - nie die waardestelsel "leef" en met hul voorbeeld die leiding gee nie, sal die hoop op 'n groepsidentiteit net 'n droom bly. 

BRONNELYS**1. Boeke**

Anderson, R.E. & Carter, I. 1990. *Human Behaviour in the Social Environment: A Social Systems Approach*. 4th ed. New York: Aldine de Gruyter.

Armstrong, M. 1993. *A Handbook of Personnel Management Practice*. 4th ed. London: Kogan Page Ltd.

Berger, B.M. 1995. *An Essay on Culture: Symbolic Structure and Social Structure*. Los Angeles: University of California Press.

Bohannan, P. 1995. *How culture works*. New York: The Free Press.

Chambers, M., Grew, R., Herlihy, D., Rabb, T.H., Woloch, I. 1979. *The Western Experience: since 1640*. 2nd ed. New York: Alfred A. Knopf Inc.

Chambers, M., Grew, R., Herlihy, D., Rabb, T.H., Woloch, I. 1979. *The Western Experience: to 1715*. 2nd ed. New York: Alfred A. Knopf Inc.

Cohen, A.R., Fink, S.L., Gadon, H., Willits, R.D., Josefowitz, N. 1999. *Effective Behaviour in Organizations: Learning from the Interplay of Cases, Concepts and Student Experiences*. 4th ed. Homewood, Illinois: Irwin.

Davis, K. & Werther, W.B. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. 5th ed. New York: McGraw Hill Inc.

De Vaus, D.A. 1998. *Surveys in Social Research*. 4th ed. London: UCL Press.

French, W.L., Kast, F.E., Rosenzweig, J.E. 1985. *Understanding Human Behaviour in Organisations*. New York: Harper and Row Publishers.

Gallois, C. & Callan, V.J. 1997. *Communication and Culture: A Guide for Practice*. New York: John Wiley and Sons.

Hage, J. & Finsterbusch, K. 1987. *Organisational Change as a Development Strategy: Models and Tactics for Improving Third World Organisations*. Boulder. London: Lynne Rienner Publishers.

Hall, M. 1987. *The People of South Africa: The Changing Past; Farmers, Kings and Traders in Southern Africa, 200 – 1860*. Claremont, Cape Town: David Philip Publisher (Ltd).

Hannerz, U. 1992. *Cultural Complexity: Studies in the Social Organisation of Meaning*. New York: Columbia University Press.

Harvey, D.F. & Brown, D.R. 1992. *An Experiential Approach to Organisational Development*. 4th ed. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Hellriegel, D., Slocum, J.W., Woodman, R.W. 1998. *Organizational behaviour*. 4th ed. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.

Huntington, S.P. 1997. *The Clash of Civilizations and The Remaking of World Order*. London: Touchstone Books.

Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. 1996. *Organizational Behaviour And Management*. 4th ed. London: Irwin.

Katzenstein, P.J. (red) 1996. *The Culture of National Security: Norms and Identity in World Politics*. New York: Columbia University Press.

- Kolb, D.A., Rubin, I.M., Osland, J. 1991. *Organisation Behaviour: An Experiential Approach*. Englewood Cliffs. New Jersey: Columbia University Press.
- Lawson, R.B. & Shen, Z. 1998. *Organisational Psychology: Foundations and Applications*. New York: Oxford University Press.
- Leedy, P.D. 1996. *Practical Research: Planning and Design*. 5th ed. New York: Macmillan Publishing Company.
- Makgoba, M.W. (red). 1999. *African Renaissance*. Kaapstad: Mafube en Tafelberg.
- Matsumoto, D. 1996. *Culture and Psychology*. Albany: Brooks/Cole Publishing Company.
- Matsumoto, D. 1997. *Culture*. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.
- Mbigi, L., & Maree, J. 1995. *UBUNTU: The Spirit of African Transformation Management*. Randburg: Knowledge Resource (Pty) Ltd.
- McKenna, E. & Beech, N. 1995. *The Essence of Human Resource Management*. Europe: Knowledge Resource (Pty) Ltd.
- Morden, T., 1996. *Principles of Management*. London: McGraw-Hill Companies.
- Mouton, J., & Marais, H.C. 1998. *Basiese Begrippe: metodologie van die geesteswetenskappe*. Pretoria: RGN Uitgewers.

- Muchinsky, P.M., Kriek, H.J., Schreuder, A.M.G. 1998. *Personnel Psychology*. Johannesburg: International Tomson Publishing Ltd.
- Narayahan, V.K. & Nath, R. 1993. *Organisation Theory: A Strategic Approach*. Burr Ridge. Illinois: Richard D Irwin Inc USA.
- Oakland, J.S. 1999. *Total Organizational Excellence: Achieving World-class Performance*. Johannesburg: Butterworth/Heinemann.
- Reece, B.L. & Brandt, R. 1990. *Effective Human Relations in Organisations*. 4th ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Robbins, S.P. 1983. *Essentials of organisational behaviour*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Robbins, S.P. 1990. *Organisation Theory: Structure, Design and Applications*. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.
- Robbins, S.P. 1994. *Management*. 4th ed. London: Prentice Hall International Inc.
- ✧ Robbins, S.P. 1996. *Organisational Behaviour Concepts, Controversies, Applications*. 7th ed. London: Prentice Hall International Inc.
- Rothwell, W.J., Sullivan, R. McLean, G.N. 1995. *Practicing Organisation Development: A Guide for Consultants*. Amsterdam: Pfeiffer and Company.
- Schein, E.H. 1989. *Organisational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Boss.
- ✧ Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N. 1994. *Managing Organisations Behaviour*. 5th ed. New York: John Wiley and Sons Inc.

✕ Tayeb, M.H. 1997. *The Management of a Multicultural Workforce*. Chichester: John Wiley and Sons.

Terpstra, V. & David, K. 1991. *The Cultural Environment of International Business*. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co.

Thomas, K. (red). 1997. *The Revolution in Military Affairs: Warfare in the Information Age*. Canberra, Australia: Australian Defence Studies Centre.

Van Peursen, C.A. 1974. *The Strategy of Culture*. Amsterdam: North-Holland Publishing Company.

Wilson, F.M. 1995. *Organisational Behaviour and Gender*. London: McGraw Hill Book Company.

2. Tydskrifartikels

Berman, I. & Wihbey, P.M. 1999. The new Water Politics of the Middle East. *Strategic Review*, Summer 1999, vol xxvii, no 3:45-52.

Esterhuise W. 1997. Mbeki se Afrika-visie. *Finansies en Tegniek*, Mei 1997:16.

Furdson, E. 2000. Into the 21 st Century. *SALUT*, Maart 2000, vol 7, no 3: 56-59.

Mahnken, T.G. 2000. War and Culture in the Information Age, *Strategic Review*, Winter 2000:40-46.

Mittner, M. 1997. Mooi filosofie, maar waar is die winste? *Finansies en Tegniek*, Feb 1997:10-12.

Van der Kooy, R. 1997. Afrika begin koers kry. *Finansies en Tegniek*, 27 Julie:9-12.

3. **Koerantartikels**

Rood, J. 1999. 'n Nasie aan die werk vir 'n beter lewe. *Die Burger*, 1 Julie 1999.

Thiart, G. 1999. Drie Hooftemas van Nyanda se visie. *Die Beeld*, 27 April 1999.

Thiart, G. 1999. Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag. *Bylae tot Die Burger*, 27 April 1999.

Virusse kos geld. *Sake Burger*, 8 Julie 2000.

4. **Wetgewing**

South Africa (Republic). 1996. White Paper on Defence (As approved by Parliament). 1996. Pretoria: Government Press.

Suid-Afrika (Republiek). 1996. Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, nr 108, 1996. Pretoria: Staatsdrukker.

5. **Ongepubliseerde werk**

Van der Post, W.Z. 1997. *The Relationship between Organisational Culture and Financial Performance amongst Industrial Organisations listed on the*

Johannesburg Stock Exchange for the period 1984 to 1993. Ongepubliseerde PhD proefskrif, Universiteit van Stellenbosch.

Van der Waldd, B.J. 1997. *Afrosentries of Eurosentries? Ons roeping in 'n multikulturele Suid-Afrika.* Wetenskaplike bydraes van die PU vir CHO. Reeks F2: Brosjyre van die Instituut vir Reformatoriese Studie. Nommer 66.

6. **Internetbronne:**

ANC newswire. "Statement of Deputy President Thabo Mbeki at the African Renaissance Conference". September 1998. <http://www.bibim.com/anc/nw19980929/6.html>. 30 Sep 1998.

ANC Newswire. "SACAR Officially Launched". April 2000. <http://www.bibim.com/anc/nw20000410/91.html>. 20 April 2000.

Statistics South Africa. "Code of Conduct for Public Servants". July 1999. <http://www.statssa.gov.za/OTHER/Conduct.html>. 4 July 1999.

South African Department of Defence. "Batho Pele". 14 Oktober 1998. http://www.mil.za/Media/Bulletins/14_oct_1998.htm. 12 April 1998.

South African Department of Defence. "SANDF Code of Conduct". 1 March 1999, http://www.mil.za/Media/Bulletins/bulletin_1_march_1999.htm. 21 July 1999.

South African Department of Defence. "South Africa needs a Defence Force". June 1999. <http://www.mil.za/Secretariat/SA%20NeedsDF/south.htm>. 21 June 1999.

Van Niekerk, A. "Ons liggaam of ons las?" Maart 2000, http://news.24.com/Afrikaans.Die_Burger/Forum/AFR_321177_1110381_SEO.asp. 28 Maart 2000.

Washington State University. "re Culture- definitions". 7 March 1995. <http://www.wsu.edu:8001/vcwsu/commons/t.html>. Oktober 1999.

7. **Onderhoude**

Jordaan, P.C.J., Senior Navorsers, Subdirektoraat Effek Ontleding, Departement van Verdediging. 2000. Persoonlike onderhoud. 25 Mei 2000. Pretoria.

Malan, D.J., Dekaan, Fakulteit Krygkunde, Departement van Verdediging. 2000. Persoonlike onderhoud. 7 Augustus 2000, Saldanha.

Urie, W., Senior Stafoffisier Navorsing, Subdirektoraat Effek Ontleding, Departement van Verdediging. 2000. Persoonlike onderhoud. 25 Mei 2000. Pretoria.

Van Rensburg, A., Senior Stafoffisier Navorsing, Direktoraat Gelyke Geleenthede, Departement van Verdediging. 2000. Persoonlike onderhoud. 24 Mei 2000, Pretoria.

8. **Ander**

Odendal, F.F., & Schoonees, P.C., & Swanepoel, C.J., & Du Toit, S.J., & Booysen, C.M. 1994. *HAT: Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal*. Midrand: Perskor Uitgewery.

PVA/VSA Bulletin. 1997, Gedragskode vir die Staatsdiens, Junie 1997.

Sindane, J. s.a. "*Democracy in African Societies and Ubuntu*". Artikel geskryf vir die Sentrum vir Grondwetlike Analise. Pretoria: Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing.

South Africa (Republic). 1996. *South African National Defence Force Service Guide For Newcomers*. Pretoria: Government Press.

Suid-Afrika (Republiek). 1986. *Militêre Woordeboek (MW) SA Weermag*. Pretoria: Staatsdrukker.

AANHANGSELS

SANDEF CODE OF CONDUCT

"I pledge to serve and defend my country and its people with loyalty, integrity and in accordance with the Constitution and the law."

CODE OF CONDUCT FOR UNIFORMED MEMBERS OF THE SANDEF

- I serve with loyalty and pride in the SANDEF as a citizen and a professional soldier.
- I will respect the democratic political process and civil control over the military.
- I will not accept or perform any assignment that is based on racial, ethnic, religious, political or any other reason.
- I will not advance or support any political party or organization.
- I will report criminal activity, corruption and misconduct to the appropriate authority.
- I will not engage in any activity that is inconsistent with my duties as a member of the SANDEF.
- I will treat all people fairly, regardless of race, ethnicity, gender, religion, language or sexual orientation.
- I will respect superior officers and obey all commands, lawful or otherwise, except illegal commands.
- I will respect and support subordinates and treat them fairly.
- I accept personal responsibility for my actions.
- I will maintain the capabilities of the Defence Force by safeguarding its equipment, developing my skills and maintaining military discipline to the best of my ability.
- I will carry out my mission with courage and assist my comrades in danger, even at the risk of my own life.

RULES OF WAR

In situations of armed conflict I will abide by the rules of International Humanitarian Law contained in the Geneva Conventions:

SANDF CODE OF CONDUCT

"I pledge to serve and defend my country and its people with honour, dignity, courage and in accordance with the Constitution and the law

CODE OF CONDUCT FOR UNIFORMED MEMBERS OF THE SANDF

- I serve with loyalty and pride in the SANDF as a citizen and a volunteer
- I will respect the democratic political process and civil control over the SANDF
- I will not abuse my authority, position or public funds for personal gain, political motive or any other reason
- I will not advance or harm the interest of any political party or organisation
- I will report criminal activity, corruption and misconduct to the appropriate authority
- I will respect the rights and human dignity of all people at all times
- I will treat all people fairly, regardless of race, ethnicity, gender, religion, culture, language or sexual orientation
- I will respect superior officers and obey all commands other than obviously illegal commands
- I will respect and support subordinates and treat them fairly
- I accept personal responsibility for my actions
- I will maintain the capabilities of the Defence Force by safeguarding its property, developing my skills and maintaining military discipline to the best of my ability
- I will carry out my mission with courage and assist my comrades in danger, even at the risk of my own life

RULES OF WAR

In situations of armed conflict I will abide by the rules of International Humanitarian law contained in the Geneva Conventions:

- I will fight only enemy combatants and attack only military objectives
- I will employ methods of attack to achieve the military objective with the least amount of civilian damage
- I will not attack or harm enemy personnel who surrender. I will disarm them and treat them as prisoners of war
- I will not kill, torture or abuse prisoners of war
- I will not alter weapons or ammunition for the purpose of increasing suffering
- I will collect and care for the wounded and sick, whether friend or foe
- I will treat all civilians humanely
- I will respect civilian property and will not tolerate or engage in looting
- I will respect all cultural objects and places of worship
- I will respect all persons and objects bearing the Red Cross, Red Crescent and other recognised symbols of humanitarian agencies

I understand that disobeying these rules is a crime. It dishonours military personnel and their country and makes them liable to punishment as war criminals. I will therefore report violation of the rules to my superiors."

AANHANGSEL B

**PERCEPTIONS OF VALUES IN THE DOD/SANDF
PERSEPSIES VAN WAARDES IN DIE DVV/SANW**

1. Political and social transformation has affected the population composition of the DOD/SANDF profoundly. It is common understanding that the various population groups' cultures and values differ.

2. The aim of this questionnaire is to determine the perceptions of members of the DOD/SANDF on organisational culture within the DOD/SANDF.

3. Biographical data will include the following: Arm of service, gender, language, population group, province, rank group, age, former statutory force.

4. Themes and topics include the following: Perceptions wrt individual attitudes, perception wrt supervisors, perceptions wrt organisation.

5. Definition:

- a. Value - inherent conviction of what is right and what is wrong (eg honesty, respect, etc).

6. As a member of the DOD/SANDF you are kindly invited to express your feelings and convictions on values in the DOD/SANDF.

7. Your views, convictions and opinion will be treated with the greatest confidentiality (You will not be asked to mention your name or unit anywhere in this questionnaire).

8. PLEASE FOLLOW THE PRESCRIBED INSTRUCTIONS CAREFULLY AND REMEMBER TO. ANSWER EVERY QUESTION AS HONESTLY AS POSSIBLE.

1. Politieke en sosiale transformasie het die bevolkingsamestelling van die DVV/SANW beïnvloed. Dit word algemeen aanvaar dat verskillende bevolkingsgroepe verskillende kulture en waardes het.

2. Die doel van die vraelys is om die persepsies van lede van die DVV/SANW betreffende organisasie-kultuur binne die DVV/SANW te bepaal.

3. Biografiese besonderhede sluit die volgende in: Weermagsdeel, geslag, taal, bevolkingsgroep, provinsie, ranggroep, ouderdom, voormalige mag.

4. Temas en onderwerpe sluit die volgende in: Persepsies van die individu, persepsies oor toesighouers, persepsies oor die organisasie.

5. Definisie:

- a. Waarde - diepgewortelde oortuiging van wat reg en wat verkeerd is (bv eerlikheid, respek, ens).

6. As 'n lid van die DVV/SANW word u vriendelik uitgenooi om u gevoelens en oortuigings oor waardes in die DVV/SANW uit te spreek.

7. U oortuigings en mening sal streng vertroulik hanteer word (U sal nêrens in hierdie vraelys gevra word om u naam of eenheid te vermeld nie).

8. VOLG ASSSEBLIEF DIE INSTRUKSIES NOUKEURIG EN ONTHOU OM ELKE VRAAG SO EERLIK MOONTLIK TE BEANTWOORD.

SECTION A: BIOGRAPHICAL INFO**1. At what second level division of the DOD are you working?**

SA Army	1
SA Air Force	2
SA Navy	3
SA Military Health Services	4
Corporate division	5

2. Gender

Male	1
Female	2

3. What is the language most often spoken in your home?

Afrikaans	1
English	2
Sotho: South Sotho	3
West Sotho	4
North Sotho	5
Nguni: Swazi	6
Ndebele	7
Xhosa	8
Zulu	9
Shangana/Shangaan/Tsonga	10
Venda	11
Other language	12

4. To which population group do you belong?

African	1
Asian	2
Coloured	3
White	4

5. In which province are you working?

Gauteng	1
Kwazulu-Natal	2
Mpumalanga	3
Northern Province	4
North West	5
Eastern Cape	6
Free State	7
Western Cape	8
Northern Cape	9

6. Rank group

Brig Gen/Rear Adm- higher	1
Col	2
Maj – Lt col	3
CO – Capt	4
WO2 – WO1	5
S Sgt/FSgt/CPO	6
Sgt/PO	7
Lcpl/AB – Cpl/LS	8
Pte/Amn/Sea	9

7. Age

24 yrs and younger	1
25 – 34 yrs	2
35 – 44 yrs	3
45 yrs and older	4

8. I was a former ...

SADF member	1
TBVC member	2
MK/APLA member	3
SANDF member	4
None of the above	5

SECTION B: PERSONAL ATTITUDES / CONVICTIONS
AFDELING B: PERSOONLIKE HOUDINGS / OORTUIGINGS

To what extent do you agree or disagree with the following:...

Tot watter mate stem u saam of stem u nie saam met die volgende:...

9. I reprimand colleagues who do not deal very responsibly with state property.
 Ek spreek kollegas aan wat nie met verantwoordelikheid met staatseiendom omgaan nie.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

10. I am able to execute my daily task without asking my supervisor for too much aid.
 Ek kan my daaglikse taak uitvoer sonder te veel hulp van my toesighouer.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

11. I accept military values and norms as a way of life.
 Ek aanvaar militêre waardes en norme as deel van my lewe.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

12. I always correct instances where I notice ill discipline.
 Ek korrigeer altyd gevalle waar ek swak dissipline waarneem.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

13. I am capable of executing various tasks even those not included in my post description.
Ek is in staat om verskeie take baas te raak, selfs dit wat nie op my pligstaat verskyn nie.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

14. I execute commands from my seniors unconditionally.
Ek gehoorsaam bevele van my seniors ongeag die omstandighede.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

15. I will save a fellow person's life, even if my own life is threatened.
Ek sal 'n medemens se lewe red, al is my eie lewe in gevaar.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

16. I reprimand colleagues who do not treat the opposite sex with respect.
Ek berispe kollegas wat nie die teenoorgestelde geslag met respek behandel nie.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

17. Seniors need to be treated with respect.
Seniors moet met respek behandel word.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

18. The discipline exercised by me is not of a high standard.
My dissipline is nie van 'n hoë standaard nie.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

19. I am not allowed to make suggestions on improvements in the work situation.
Ek word nie toegelaat om voorstelle te maak ten opsigte van verbeterings in die werksituasie nie.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

20. Members of the DOD respect themselves and not each other.
Lede van die DVV respekteer hulself en nie mekaar nie.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

21. I am not sufficiently trained for the work I am doing at present.
Ek is nie voldoende opgelei vir die werk wat ek tans doen nie.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

22. I support the attitude of lifelong learning.
Ek ondersteun die houding van lewenslange leer.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

23. I do not foresee a long career for myself in the DOD.
Ek voorsien nie vir my 'n lang loopbaan in die SANW nie.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

24. I do not identify with the customs and traditions of the SANDF.
Ek glo nie in die gebruike en tradisies van die SANW nie.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

25. My colleagues always offer excuses for shortcomings.
My kollegas bied altyd verskonings aan vir hul foute.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

*Feelings towards seniors:
Opvattinge betreffende seniors:*

*To what extent do you agree or disagree with the following:.....
Tot watter mate stem jy saam of stem jy nie saam nie met die volgende:...*

26. The moral standards of my immediate supervisor is of a very high standard.
Die morele standaarde van my onmiddellike toesighouer is van 'n baie hoë standaard.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

27. The command group of my unit does not respect my culture.
Die bevelsgroep van my eenheid respekteer nie my kultuur nie.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

28. Members of the DOD with a higher rank than myself respect me as a person.
Lede van die DVV met 'n hoër rang as my eie respekteer my as 'n mens.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

29. Members of the DOD identify strongly with military values and norms.
Lede van die DVV identifiseer sterk met militêre waardes en norme.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

30. My immediate supervisor is accessible to help solve my work-related problems.
My onmiddellike toesighouer is toeganklik en help om werkverwante probleme op te los.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

31. My seniors misuse their ranks regularly.
My seniors misbruik hul range gereeld.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

32. My immediate supervisor manages according to the prescribed policy.
My onmiddellike toesighouer bestuur volgens die voorgeskrewe beleid.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

33. My immediate supervisor treats all people on an equal footing.
My onmiddellike toesighouer behandel alle persone op 'n gelyke grondslag.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

34. Name the 5 most important values of the SANDF in your opinion.
Noem 5 belangrikste waardes van die SANW volgens u mening.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Feelings towards organisation:
Opvattinge betreffende organisasie:

To what extent do you agree or disagree with the following:...
Tot watter mate stem jy saam of stem jy nie saam nie met die volgende:....

35. The team spirit of the section in which I work, is good.
Die spangees in die afdeling waar ek werk, is goed.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

36. The property and life of my colleagues are theirs and I respect it as such.
Die eiendom en lewe van my kollegas is hulle s'n en ek respekteer dit as sodanig.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

37. The DOD is not a model state department.
Die DVV is nie die beste staatsdepartement nie.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

38. South Africa is my first priority, not my former force.
Suid-Afrika is my eerste prioriteit, nie my vorige mag nie.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal NA/Nvt	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

39. Members of the DOD do not spread rumours.
Die lede van die DVV versprei nie gerugte nie.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

40. The DOD has a culture of non-race discrimination.
Die DVV diskrimineer nie teen rasse nie.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

41. The DOD has a culture of non-gender discrimination.
Die DVV diskrimineer nie teen geslagte nie.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

42. The DOD has a culture of no discrimination against people with disability.
Die DVV diskrimineer nie teen gestremde persone nie.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

43. Members of the DOD are not committed to equal and just treatment of each other.
Lede van die DVV is nie verbind tot gelyke en regverdige behandeling van mekaar nie.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

44. It is right for members of the SANDF to wear medals of their former statutory/non-statutory forces on their SANDF uniforms.
Dit is korrek dat lede van die SANW medaljes van hul vorige statutêre/nie-statutêre magte op hul SANW-uniforms dra.

Strongly agree Stem beslis saam	Agree Stem saam	Neutral Neutraal NA/Nvt	Disagree Stem nie saam nie	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie
5	4	3	2	1

EENHEDE WAAR STEEKPROEF UITGEVOER IS

Die eenhede in die steekproef was die volgende:

Korporatiewe Divisie (Saamgestelde eenhede)

- Verdedigingshoofkwartier - Pretoria
- Algemene Steunbasis Nelspruit
- Algemene Steunbasis Pietersburg
- Algemene Steunbasis Leërgevegskool - Lohatla
- Algemene Steunbasis Ladysmith
- Algemene Steunbasis Kimberley
- Algemene Steunbasis Oos-Londen
- Algemene Steunbasis Port Elizabeth
- Algemene Steunbasis Youngsfield
- Algemene Steunbasis Doornkop
- Algemene Steunbasis Wonderboom
- Algemene Steunbasis Thaba Tswane
- Algemene Steunbasis Kroonstad
- Hoofordonnans depot Durban
- DVV Mobilisasie Depot - Bloemfontein
- Logistieke Skool - Youngsfield
- 1 Sein Regiment
- 2 Sein Regiment - Wonderboom
- 5 Sein Regiment
- 3 Elektroniese Werksplaas
- Seinskool - Heidelberg
- Spysenierskool - Pretoria
- Militêre Polisie Agentskapskool - Pretoria

• Nasionale Seremoniële Wag	- Pretoria
• Tegniëse Dienste Opleidingsentrum	- Pretoria
• DVV Hoof- Logistieke voorsieningsdepot	- Pretoria
• Sentrale bestuurs-informasie Hoofkwartier	- Pretoria
• Gesamentlike Opleidingshoofkwartier	- Pretoria
• Gesamentlike Ondersteuningshoofkwartier	- Pretoria
• Noordelike Gebied Taakmag	- Pietersburg
• Oostelike Gebied Taakmag	- Port Elizabeth
• Suidelike Gebied Taakmag	- Oudtshoorn
• Westelike Gebied Taakmag	- Kaapstad
• Sentrale Gebied Taakmag	- Pretoria
• Gesamentlike Operasies	- Pretoria

SA Leëreenhede

• SA Leërhoofkwartier	- Pretoria
• Groep 1	- Kaapstad
• Groep 2	- Worcester
• Groep 6	- Port Elizabeth
• Groep 9	- Pietermaritzburg
• Groep 10	- Durban
• Groep 12	- Ermelo
• Groep 14	- Pietersburg
• Groep 15	- Pretoria
• Groep 16	- Springs
• Groep 18	- Doornkop
• Groep 20	- Mafeking
• Groep 22	- Kimberley
• Groep 23	- Upington
• Groep 24	- Kroonstad
• Groep 27	- Eshowe

• Groep 30	- Potchefstroom
• Groep 33	- Nelspruit
• Groep 36	- Bloemfontein
• Groep 46	- Umtata
• 1 SA Infanteriebataljon	- Bloemfontein
• 2 SA Infanteriebataljon	- Zeerust
• 3 SA Infanteriebataljon	- Kimberley
• 4 SA Infanteriebataljon	- Middelburg
• 5 SA Infanteriebataljon	- Ladysmith
• 6 SA Infanteriebataljon	- Grahamstad
• 7 SA Infanteriebataljon	- Phalaborwa
• 8 SA Infanteriebataljon	- Upington
• 9 SA Infanteriebataljon	- Eersterivier
• 12 SA Infanteriebataljon	- Potchefstroom
• 14 SA Infanteriebataljon	- Umtata
• 15 SA Infanteriebataljon	- Toyoyando
• 21 SA Infanteriebataljon	- Lenazia
• 115 Bataljon	- Wahlmansthal
• 61 Gemeganiseerde bataljon	- Lohatla
• Leërgevegskool	- Lohatla
• 1 Valskermataljon	- Bloemfontein
• 44 Valskermbrigade	- Bloemfontein
• Infanterieskool	- Oudtshoorn
• Pantsterskool	- Bloemfontein
• 1 Tenk Regiment	- Bloemfontein
• Genie Skool	- Kroonstad
• 2 Veld Genie regiment	- Bethlehem
• 35 Genie Ondersteuningseenheid	- Bethlehem
• 1 Konstruksieregiment	- Springs
• Lugafweerskool	- Kimberley
• 10 Lugafweerregiment	- Kimberley

- Artillerieskool - Potchefstroom
- 4 Artilleriebrigade - Potchefstroom
- Inligtingskool - Potchefstroom
- Logistieke Ondersteunings formasie - Pretoria
- Personeeldiensskool - Pretoria
- 4 Spesiale Magte Regiment - Langebaan
- 5 Spesiale Magte Regiment - Phalaborwa
- 1 Ondersteuningseenheid - Wahlmansthal
- DVV Hoof-ordonnansdepot - Pretoria
- 101 Werkswinkel - Pretoria
- 16 Onderhoudseenheid - Lohatla

SA Lugmag eenhede

- SA Lugmag Hoofkwartier - Pretoria
- Lugmagbasis Louis Trichardt
- Lugmagbasis Hoedspruit
- Lugmagbasis Durban
- Lugmagbasis Bloemspruit
- Lugmagbasis Ysterplaat
- Lugmagbasis Langebaanweg
- Vliegopleidingsentrum - Bredasdorp
- 10 Lugvoorsieningseenheid - Pretoria
- Lugmagbasis Waterkloof
- 68 Lugskool - Pretoria
- SA Lugmag Gimnasium - Pretoria
- SA Lugmag Mobiele Ontplooingsvleuel - Pretoria
- SA Lugmagkollege - Pretoria
- SA Lugmag Thaba Tswane - Pretoria

SA Vlooteenhede

• SA Vloothoofkwartier	-	Pretoria
• Vlootbasis Durban		
• Vloot-Voorsieningsdepot	-	Durban
• Vlootbasis Simonstad		
• Vlootstafkollege	-	Muizenberg
• Vlootkollege	-	Gordonsbaai
• SAS Saldanha		
• SAS Wingfield		
• Vloot-Voorsieningsdepot	-	Wingfield

SA Geneeskundige Dienste-eenhede

• SA Geneeskundige Dienshoofkwartier	-	Pretoria
• Militêre Gebied Mediese Gesondheid Mpumalanga	-	Nelspruit
• Militêre Gebied Mediese Gesondheid Verre Noord	-	Pietersburg
• Militêre Gebied Mediese Gesondheid Natal	-	Durban
• Militêre Gebied Mediese Gesondheid Vrystaat	-	Bloemfontein
• Militêre Gebied Mediese Gesondheid Noordkaap	-	Kimberley
• Militêre Gebied Mediese Gesondheid Weskaap	-	Wynberg
• Militêre Gebied Mediese Gesondheid Ooskaap	-	Port Elizabeth
• Militêre Gebied Mediese Gesondheid Noordwes	-	Potchefstroom
• Militêre Gebied Mediese Gesondheid Gauteng	-	Pretoria
• 1 Militêre Hospitaal	-	Pretoria
• 2 Militêre Hospitaal	-	Wynberg
• 3 Militêre Hospitaal	-	Bloemfontein
• Mediese Opleiding Formasie	-	Pretoria
• 7 Mediese Bataljon	-	Pretoria
• SA Mediese Dienste Ondersteuningsdepot	-	Pretoria

- Instituut van Lugvaart-geneeskunde
- Mediese Basis Depot

- Pretoria
- Pretoria

AANHANGSEL D

DVV STERKTETABEL SOOS OP 15 JULIE 2000

SA LEëR			SA LUGMAG			SA VLOOT			SA GENEES KUNDIGE DIENS			DIENS-KORPS		KORPORA-TIEWE DIVISIE		MINISTERIE		TOTAAL	TYDPERK
UNI-FORM	BUR-GER-LIK		UNI-FORM	BUR-GER-LIK		UNI-FORM	BUR-GER-LIK		UNI-FORM	BUR-GER-LIK		UNI-FORM	BUR-GER-LIK	UNI-FORM	BUR-GER-LIK	UNI-FORM	BUR-GER-LIK		
34414	6513		8989	2873		4926	2556		5238	2197		242	68	9572	3769	9	31	81393	15 JUL 00
34106	6448		9151	2656		4890	2556		5213	2181		241	71	9771	3815	6	33	81138	15 AUG 00
40 927			11 862			7479			7435			310		13341		40			15 JUL 00
40 554			11 807			7446			9394			312		13586		39			15 AUG 00